

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Implementace investičního controllingu
Implementation Investment Controlling

Student: Bc. Lenka Žourková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Žourková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **62081037 Management**
Téma: **Implementace investičního controllingu**
Implementation Investment Controlling

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska controllingu
3. Analýza současného stavu investičního controllingu v podniku
4. Aplikační část
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DIJTIŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.

ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2001. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.

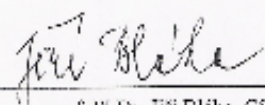
MÁČE, M. *Finanční analýza investičních projektů*. 1. vyd. Praha: Graha Publishing, 2006. 77 s. ISBN 80-247-1557-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

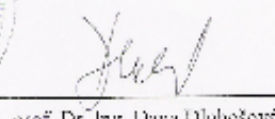
Datum zadání: **20.11.2009**

Datum odevzdání: **30.04.2010**



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dlouhošová
děkanka fakulty

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Vlastě Humlové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její odborné vedení a konzultace. Zároveň chci poděkovat firmě AL INVEST Břidličná, a.s. za poskytnuté potřebné podklady, informace a konzultace.

Místopřísežné prohlášení

Prohlášení studentky:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci *Implementace investičního controllingu* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Vlasty Humlové, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury veškerou použitou odbornou literaturu a odborné zdroje.

V Ostravě dne, 30.4.2010

.....
Bc. Lenka Žourková

OBSAH

OBSAH	1
1. ÚVOD	3
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA CONTROLLINGU	4
2.1 CONTROLLING	4
2.1.1 Vymezení pojmu controlling.....	4
2.1.2 Organizace controllingu	5
2.1.3 Vnitřní struktura controllingu.....	5
2.1.4 Úlohy controllingu	6
2.2 INVESTIČNÍ CONTROLLING	8
2.2.1 Investiční controlling ve strategické oblasti.....	9
2.2.1.1 Investiční strategie	9
2.2.2 Investiční controlling v operativní oblasti.....	10
2.3 PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ INVESTIC	10
2.3.1 Klasifikace investičních projektů	11
2.3.2 Plánování investic a investiční plán	12
2.3.3 Investiční rozhodování	13
2.4 PŘÍPRAVA A REALIZACE PROJEKTU	14
2.4.1 Předinvestiční fáze	15
2.4.2 Investiční fáze	16
2.4.3 Provozní fáze.....	17
2.4.4 Postinvestiční audit	18
2.5 FINANČNÍ KRITÉRIA EFEKTIVNOSTI A METODY HODNOCENÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTU	19
2.5.1 Finanční kritéria efektivnosti	20
2.5.2 Metody hodnocení investičních projektů	21
2.5.2.1 Metoda výnosnosti investic	23
2.5.2.2 Metoda doby splacení	24
2.5.2.3 Metoda čisté současné hodnoty	25
2.5.2.4 Metoda vnitřního výnosového procenta.....	26
2.5.3 Diskontní míra podle typu projektů	27

3.	PRAKTICKÁ ČÁST	29
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	29
3.1.1	Historie společnosti	29
3.1.2	Předmět podnikání společnosti	30
3.1.3	Cíle a kvalita firemní politiky	30
3.1.4	Uspořádání a organizační struktura společnosti	32
3.2	SOUČASNÝ STAV	33
3.2.1	Začlenění controllingu do organizační struktury	33
3.2.2	Popis pracovních míst v oddělení controllingu	33
3.2.3	Investiční činnost ve společnosti	37
3.2.4	Tvorba investičního plánu ve společnosti a realizace investičního projektu ...	38
3.2.5	Výběrové řízení	40
3.2.6	Investiční plán ve společnosti v období 2006 až 2010	41
3.3	NÁVRH IMPLEMENTACE INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU	42
3.3.1	Začlenění investičního controllera do organizační struktury	42
3.3.2	Popis pracovního místa investičního controllera	44
3.3.3	Proces vyhodnocování realizovaných investičních projektů	45
3.3.4	Praktická aplikace navrhovaného pracovního procesu	47
4.	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	JEDNOTLIVÉ PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Investiční činnost podniku představuje specifickou oblast jeho celkové aktivity, která je zaměřena především na obnovu a rozšíření hmotného a nehmotného investičního majetku. Finanční řízení a rozhodování o investicích je nedílnou součástí všech aktivit podnikového managementu. Vychází z dlouhodobých strategických cílů podniku, kde je nesmírně důležité finanční zdroje vynaložit efektivně a hospodárně. Z dlouhodobosti těchto investičních procesů vyplývá, že jde o činnosti spojené s vysokým rizikem vyplývajícím především ze změn v okolí. Zároveň jsou investiční procesy nerozlučně spjaty s dlouhodobým rozvojem a strukturálními změnami v podniku.

Jedním z důležitých úkolů controllingu investic při podpoře řízení podniku v rozhodování o investicích je vývoj systému plánování a kontroly a odpovídajícího informačního systému. S ohledem na strategická a operativní hlediska musí oddělení investičního controllingu odvodit potřebu investic, vytvořit konkrétní návrhy na investice a dezinvestice a sestavit investiční rozpočet. Po ukončení procesu realizace investičního projektu je velice důležité, aby se celý projekt analyzoval a výsledky, jak pozitivní, tak i negativní, byly použity pro budoucí rozhodování u dalších podobných projektů.

Každá investice je kapitálovým výdajem, proto by měla zajišťovat návratnost vložených finančních prostředků. Této návratnosti můžeme dosáhnout zvolením nejvýhodnější investiční strategie, to znamená určení efektivnosti investice při použití různých zdrojů včetně hodnocení různých investičních variant. Rozhodujícími kritérii pro posuzování investice jsou její výnosnost, rizikovost a doba splacení.

V této diplomové práci budou použity nejznámější a nejpoužívanější metody hodnocení efektivnosti a návratnosti investice. Hlavním cílem diplomové práce však zůstává návrh implementace investičního controllingu do organizační struktury podniku AL INVEST Břidličná, a.s. Dalším odvozeným cílem diplomové práce je podat vedení společnosti komplexní přehled o činnostech investičního controllingu, v případě jeho zájmu implementace.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA CONTROLLINGU

2.1 CONTROLLING

Z historického hlediska byl controlling zaveden v průmyslu jako koncepční inovace za využití velmi obvyklých nástrojů, jako jsou kalkulace nákladů, rozpočtování, jednoduché porovnání plán-skutečnost orientované na doložení výsledků. Controlling se jako systém doplňující a podporující řízení v podnicích, neziskových organizacích a v rostoucí míře, i když méně rychle, ve veřejné správě nadále bouřlivě vyvíjí. Důvodem jeho vývoje a rozvoje jsou neustále se měnící a narůstající vlivy vnitřního i vnějšího prostředí. K těmto vlivům patří rostoucí dynamika, větší konkurence, vyšší koncentrace spjatá se širší internacionalizací, výměna manažerů apod. Doplnění řízení controllingem bude mít proto i v budoucnu veliký význam a přesune se do dalších oblastí.

2.1.1 Vymezení pojmu controlling

Controlling je nová oblast metod řízení. Představuje zásadní změnu v přístupu k hodnocení ekonomické efektivnosti, rozborům a plánování oproti tradičním pojetím. Znamená umět se podívat na realitu firmy nezaujatě a realisticky.

S pojmem controlling jsou spjaty různé představy. Odvozuje se z kmene slova „control“. Ve slovesném tvaru má pojem význam vést, řídit, regulovat (1); vládnout, spravovat (2); obsluhovat, ovládat, kontrolovat (3). Ve jmenném tvaru má význam kontrola, zkouška, nutnost, dozor, přezkoušení, moc, rozkaz, násilí, omezení, vedení, zdrženlivost. V angloamerické nauce o managementu představuje controlling vedle plánování, organizování atd. ústřední funkci managementu. Controllingem v tomto pojetí by se měly zabývat řadové instance všech stupňů hierarchie, není výlučně činností controllerů. Úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a po několikaletém průběhu cyklů nebo fází i jejich odstranění managementem. Tím je control výsledkem procesu controllingu v americkém smyslu.¹⁾

¹⁾ ESCHENBACH, R. a kol. [i] Controlling.[i] 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1. s.77, 78

2.1.2 Organizace controllingu

Určení organizační podoby controllingu je situačně vyvozeno ze strategických zadání podniku. Základní otázkou je, zda mají být úlohy controllingu plněny ve vlastních podnikových organizačních útvarech, nebo zda je také možné je vyřizovat „na vedlejší úvazek“, eventuálně je rozdělit na více útvarů.²⁾

Existují faktory, které ovlivňují vhodnou volbu organizace controllingu.³⁾

1. *Potřeba inovace:* S množstvím nevyřešených problémů a s rozsahem organizačních změn při zavádění controllingu roste význam organizačního začlenění controllingu.
2. *Velikost podniku:* Samostatné útvary controllingu mají tendenci vznikat s rostoucí velikostí podniku. Veliké podniky mají útvary controllingu s mnohými odděleními, která zasahují dovnitř celého podniku.
3. *Komplexnost:* Čím jsou problémy v podniku a jeho okolí komplexnější a je třeba je řešit, tím větší je význam koordinační a integrační funkce controllingu.
4. *Zásada:* Charakter podnikových zásad (např. kultura řízení) ovlivňuje controlling, který slouží k doplnění dosavadního řízení.

Uvedené faktory podléhají změnám v čase, a z tohoto důvodu se musí pravidelně přizpůsobovat i organizace controllingu. Reorganizační záměry se ve většině případů realizují bez problémů. Zde již totiž bylo učiněno základní rozhodnutí pro zavedení controllingu a neexistuje žádné nebezpečí, že celková koncepce ztroskotá.

2.1.3 Vnitřní struktura controllingu

Specializace uvnitř controllingu jsou jak v již existujících oddělení, tak také při nově vytvořených útvarech. Pod těmito controllery-specialisty se setkáváme především s těmito typy specializace:⁴⁾

- specializace podle *činnosti*;
- specializace podle *funkce*;
- specializace podle *adresáta*.

²⁾ ESCHENBACH, R. a kol. [i] Controlling.[i] 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1., s.125

³⁾ ESCHENBACH, R. a kol. [i] Controlling.[i] 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1., s.128

⁴⁾ ESCHENBACH, R. a kol. [i] Controlling.[i] 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1., s.142

V první skupině, *specializace podle činnosti*, jsou shrnuty jednotlivé výkony z celkového úkolu oddělení controllingu, vzniká např. controller pro:

- podnikové plánování a tvorbu rozpočtu;
- reporting (tvorba zpráv);
- analýzu investic.

Druhá skupina, *specializace podle funkcí*, vede ke zřízení:

- controllera marketingu;
- controllera materiálového hospodářství;

ale též útvarů controllingu pro jiné podnikové profilové úkoly, jako je:

- controller logistiky;
- personální controller;
- projektový controller.

U specializace podle adresátů je třeba jmenovat především:

- divizního controllera;
- regionálního controllera (v mezinárodně působících podnicích).

2.1.4 Úlohy controllingu

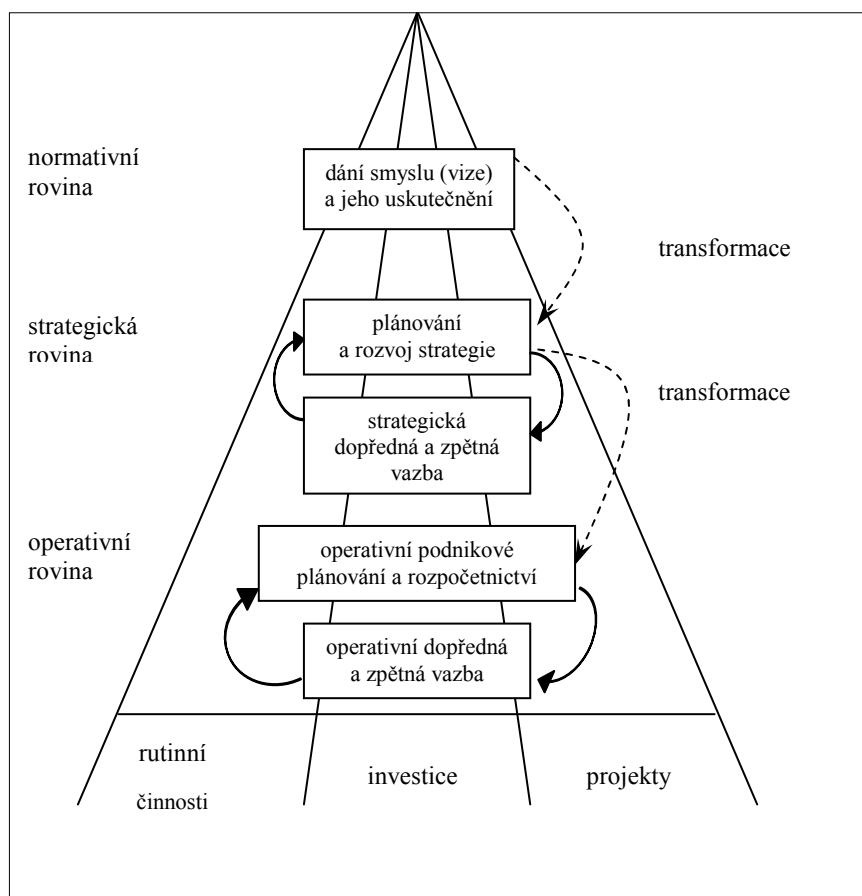
Controlling musí splňovat informační a koordinační funkci na všech úrovních podnikového systému řízení. V zásadě máme tři úrovně podnikového řízení:⁵⁾

- **Normativní** podnikové řízení: normativní management se věnuje vytvoření obrazu, jak sám sebe podnik chápe, a sestavení žebříčku základních hodnot a určuje zásady chování podniku vůči pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům, konkurenci, státu apod.
- **Strategické** podnikové řízení: ve strategickém managementu jde o zajištění již existujících potenciálů a o vytváření nových potenciálů úspěchu. Přitom je třeba překonat diskrepanci mezi aktuálními schopnostmi a již existujícím vybavením podniku zdroji na straně jedné a budoucími požadavky konkurence na straně druhé.
- **Operativní** podnikové řízení: úlohou operativního managementu je, aby pokud možno nejlépe využilo již existujících potenciálů úspěchu, jejich realizace v likviditě a zisku.

Při vypracování oblastí úloh controllingu je třeba rozlišovat mezi rutinní činností (standardizovanými postupy) a mimořádnými záměry a úkoly (projektů a investic). Obě

⁵⁾ ESCHENBACH, R. a kol. [i] Controlling.[i] 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1., s.211

oblasti se dotýkají všech tří dimenzí managementu a vytvářejí normativní, strategické a operativní problémy. Tuto souvislost zobrazuje Obr. 2.1.⁶⁾



Obr. 2.1 – Oblasti úloh controllingu v systému řízení

Efektivní a účinný controlling investic, projektů a procesů vyžaduje stejnoměrné zohlednění normativních strategických a operativních cílů a okolností. Vertikální aspekty controllingu tím poskytují, s ohledem na příslušný předmět plánování a řízení (tj. investice, které jsou předmětem controllingu, projekty a rutinní procesy), podstatný příspěvek k překlenutí rozhraní mezi třemi horizontálními rovinami plánování a jednání. Zvláštní význam má v rámci koordinační funkce controllingu propojení jednotlivých rovin pyramidu plánování a řízení. Proto musí controlling doplňovat vedení společnosti ve všech oblastech systému řízení informační a koordinační činnosti. Z toho vyplývají tyto oblasti úloh controllingu:⁷⁾

- určení smyslu (vize) a její uskutečnění;

⁶⁾ ESCHENBACH, R. a kol. [i] Controlling.[i] 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1., s.212

⁷⁾ ESCHENBACH, R. a kol. [i] Controlling.[i] 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1., s.214

- plánování a vývoj strategie,
- strategická dopředná a zpětná vazba;
- plánování a řízení investic;
- plánování a řízení projektů;
- plánování a řízení procesů, týkající se rutinních činností;
- operativní podnikové plánování a rozpočtnictví;
- operativní dopředná a zpětná vazba (výpočet očekávaných hodnot)

Tyto výše uvedené úlohy controllingu tvoří výchozí rámec pro znázornění procesů controllingu a používaných metod a nástrojů. Přes všechny oblasti podnikového systému řízení přejímá controlling úlohu informace vedení, která tím přistupuje jako důležitá oblast úloh k výše uvedeným dimenzím.

2.2 INVESTIČNÍ CONTROLLING

Controlling investic je ústřední částí podnikového plánování a dotýká se jak plánování v dlouhodobém horizontu, tak krátkodobých operativních plánů. S ohledem na strategická a operativní hlediska je třeba odvodit potřebu investic, vytvořit konkrétní návrhy na investice a dezinvestice a sestavit investiční rozpočet. Cílem investičního controllingu je podpora procesů řízení na všech hierarchických rovinách v oblasti investic. Investiční controlling nemůže provádět jen samotné plánování a vyhodnocování, ale musí být také součástí tvorby metodiky a rámců celého investičního procesu tak, aby probíhalo v souladu s podnikovými cíli.

Aby mohl controlling investic splnit cíle podniku a tím též cíle controllingu v souvislosti s investicemi, je třeba odpovídajícím způsobem podpořit rozhodování, vytvořit směrnice a formovat postupy, vše v případě potřeby zdokonalovat a dohlížet na jejich dodržování. Controlling investic je ústřední součástí podnikového plánování a podnikového řízení orientovaného na výsledek a funguje jako průvodce celým průběhem investic. Controlling investic zahrnuje úlohy a zodpovědnosti ve strategické a operativní oblasti.⁸⁾

⁸⁾ ESCHENBACH, R. a kol. [i] Controlling.[i] 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1., s.400

2.2.1 Investiční controlling ve strategické oblasti

Investiční controller by měl mít oprávnění a popřípadě také spoluzodpovědnost za vypracování strategických návrhů na investice a dezinvestice. Může pracovat buď samostatně, anebo ve spolupráci s odborníky dané oblasti. Od investičního controllera se očekává, že předloží vhodné nástroje, bude používat správné metody a interpretovat výsledky. Investiční, popřípadě desinvestiční strategie mohou vyplývat z analýzy portfolia, z vývoje na trhu, z opatření u konkurence apod. Při posuzování těchto zvolených investičních nebo desinvestičních strategií by měl controller informovat o důsledcích jednotlivých variant.

Důležitou činností investičního controllera je provádění koordinace s celkovou finanční strategií firmy, aby byly zohledněny hlavní podnikové cíle rentability a likvidity. Soubor nástrojů pro tyto koordinační činnosti pochází z finančního controllingu a zahrnuje plánování bilanční struktury, finanční plánování a kontrolu, dlouhodobé rozpočtování a simultánní optimalizaci. Koordinace musí probíhat také mezi strategickým a operativním investičním plánováním. Přitom se musí sladit potřeba kapacity a investice, technologie a výrobní program pro dlouhodobý strategický časový horizont.⁹⁾

2.2.1.1 Investiční strategie

Na základě stanovení investičních cílů je potřeba zvolit takou investiční strategii, která nám pomůže těchto cílů dosáhnout. Společnou charakteristikou níže uvedených strategií je minimalizování rizika.

K základním typům investičních strategií patří:¹⁰⁾

- *Strategie růstu hodnoty majetku* – tato strategie je vhodná zejména v podmínkách vyšší inflace a je zaměřena na budoucí hodnotu podniku bez ohledu na průběžné výnosy z investice;
- *Strategie maximalizace ročních výnosů z investice* – strategie se zaměřuje na vysoké výnosy z investice bez ohledu na případný pokles hodnoty majetku podniku;
- *Strategie minimalizace rizika* – tato strategie představuje určité obětování jak vysokého zhodnocení, tak vysokých výnosů určité jistotě, že daných kompromisních hodnot bude dosaženo. Uplatnění této strategie je především v oblasti finančních investic;

⁹⁾ ESCHENBACH, R. a kol. [i] Controlling.[/i] 2.vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1., s.404

¹⁰⁾ VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2.vydání. Praha: EKOPRESS, 2006. 465s. ISBN 80-86929-01-9.

- *Konzervativní strategie* – strategie, kde vybíráme projekty bezrizikové nebo s malým stupněm rizika, ale na úrok menší výnosnosti;
- *Agresivní strategie investic* – tato strategie preferuje projekty s vysokým rizikem, ale také s možnostmi vysokých příjmů;
- *Strategie maximální likvidity investic* – strategie dává přednost investicím, které jsou schopny rychleji se transformovat na peníze.

2.2.2 Investiční controlling v operativní oblasti

Operativní investiční plánování je úzce spojeno se strategickým investičním plánováním. Dochází zde k provázání strategických cílů a investičních strategií. Důsledky strategických opatření, která mají být uskutečněna v plánovacím horizontu operativního plánování, musí být konkretizovány v operativním investičním plánování. Vedle toho je třeba vzít v úvahu také ty investiční záměry, které slouží k zachování běžného provozu podniku. I při operativním investičním plánování musí být vazba na finanční controlling. Operativní investiční plán zahrnuje všechny investiční a dezinvestiční objekty ze strategického plánování a operativně nezbytné. Také investiční controlling v operativní oblasti se zabývá činnostmi jako je výběr použití nástrojů investičního controllingu, zajišťování rozhodovacích informací, koordinační činnost, kontrolní aktivity a v neposlední řadě se může zabývat vybudováním a monitorováním systému projektového controllingu orientovaného na cíle.

2.3 PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ INVESTIC

Podnikové investice jsou statky, které nejsou určeny k bezprostřední spotřebě, ale jsou určeny k výrobě dalších statků v budoucnu. Můžeme je tedy chápat jako odloženou spotřebu za účelem získání budoucích výnosů nebo za účelem rozmnožení majetku a bohatství. Do těchto statků, tedy investičního majetku, můžeme zařadit dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek, který je určen k používání ve vlastní činnosti podniku. Investice v době svého pořízení představují peněžní výdaje a do nákladů podniku vchází formou odpisů až při svém využívání. Nesprávně zvolená a zaměřená investice může podniku způsobit vážné finanční problémy a přivést podnik i k bankrotu.

Bez investice se však podnik neobejde pokud se chce rozvíjet a obstát v konkurenci. Investování musí vycházet ze strategického podnikatelského plánu, který stanoví dlouhodobé cíle podniku. V dnešním tržním hospodářství však k hlavním podnikatelským cílům patří

maximalizace tržní hodnoty podniku a maximalizace zisku. Proto by těmto cílům měla být podřízena i investiční politika podniku.

Mimořádně důležitou úlohu v kapitálovém plánování a investičním rozhodování hrají čas a riziko. Je tomu tak proto, že jde o kapitálově náročné operace s horizontem rozhodování minimálně přes 1 rok, průměrně 5 až 10 let. Investicemi se ovlivňují provozní výsledky hospodaření velmi citelně na několik let dopředu (zisk, rentabilita, likvidita); to vše dopadá na tržní hodnotu firmy (čistou současnou hodnotu firmy). Nejistota existuje jak vzhledem k částkám, tak vzhledem k časovému okamžiku, kdy se uskuteční odpovídající příjmové a výdajové platby. Vyžaduje se proto, aby controlling a controller odpovídajícím způsobem podpořili příslušné nositele rozhodování.

2.3.1 Klasifikace investičních projektů

Z důvodu správné volby metody sledování a hodnocení efektivnosti investičních projektů a stanovení řídicí úrovně v podniku, která o investici rozhoduje, se investiční projekty klasifikují do několika skupin. Podle určené klasifikace dále volíme také ekonomická kritéria hodnocení. Investiční projekty lze klasifikovat z mnoha hledisek, uvádím tři základní hlediska:¹¹⁾

Z hlediska podnětu k investicím:

- interní, vzniklé z podnikové potřeby, která ale může nabývat několik podob:
 - potřeba úspor nákladů, obnovy nebo rozvoje z důvodu nedostatečné kapacity;
 - potřeba umístění kapitálových zdrojů vytvořených v minulých obdobích tak, aby byly efektivně využívány;
- externí, za účelem:
 - rozvoje a růstu – nové příležitosti trhu, nabídky nových kontraktů, nových technologií;
 - regulace slabých stránek – legislativně vynucené investice do ochrany životního prostředí nebo bezpečnosti práce.

Z hlediska zachycení v účetnictví :

- dlouhodobý hmotný majetek (nové stavby, výrobní zařízení, dopravní prostředky,...);

¹¹⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.14

- dlouhodobý nehmotný majetek (licence, software,...);
- dlouhodobý finanční majetek (vklady do investičních společností, dlouhodobé půjčky).

Z účetního pohledu není investicí pořízení majetku, který má pořizovací cenu nižší než 40 000 Kč u dlouhodobého hmotného majetku a nižší než 60 000 Kč u dlouhodobého nehmotného majetku, přičemž doba používání musí být delší než jeden rok.

Podle *vtahu k rozvoji podniku* rozlišujeme investice:

- obnovovací (nutné k prosté reprodukci stávajícího výrobního zařízení);
- rozvojové (vedoucí ke zvýšení stávající schopnosti podniku produkovat a prodávat výrobky nebo služby);
- regulatorní (musí být realizovány, aby podnik mohl dále fungovat např. z hlediska nutnosti přizpůsobit se nové legislativní úpravě).

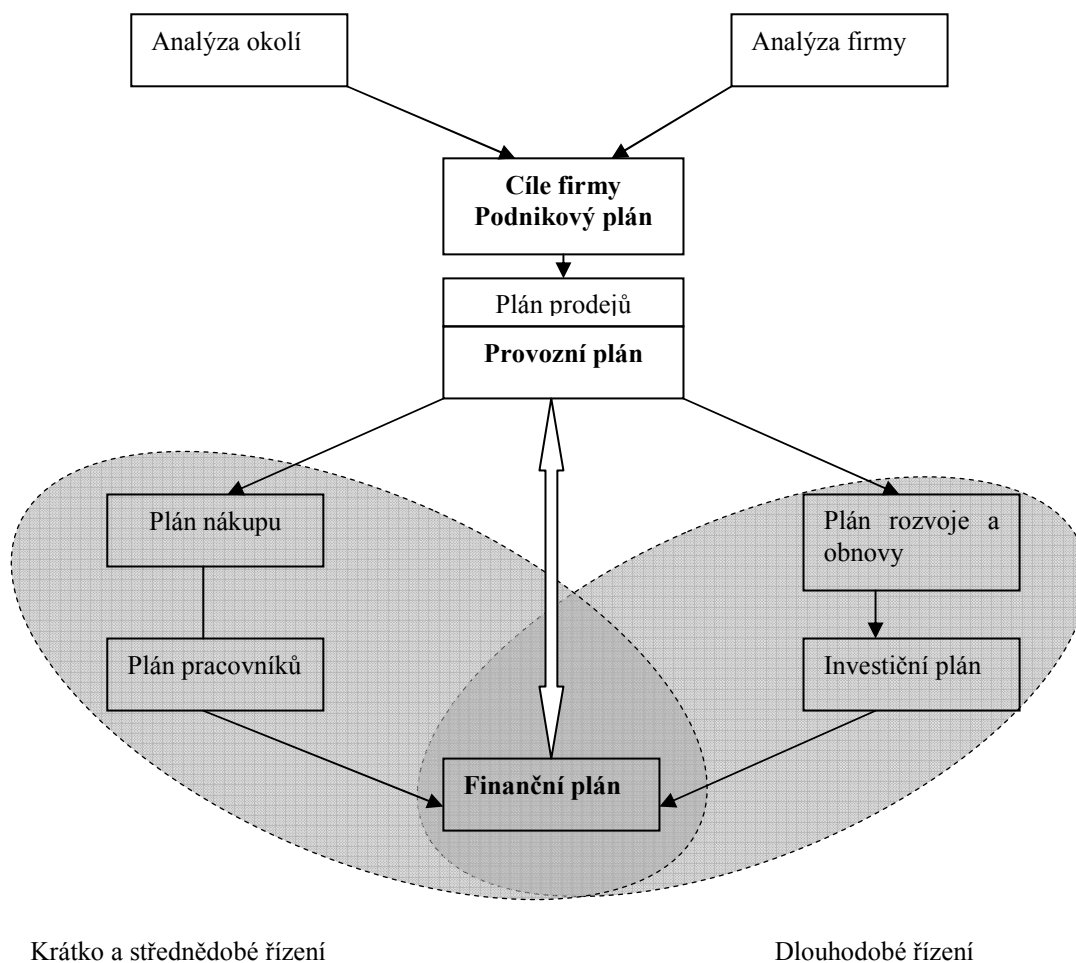
2.3.2 Plánování investic a investiční plán

Plánování investic vychází z dlouhodobých strategických cílů podniku, hledá způsoby a cesty jak tyto cíle splnit, hledá zdroje pro zamýšlené investiční akce, sestavuje kapitálové rozpočty, hledá použití pro volné finanční zdroje, tj. vyhledává investiční příležitosti, hodnotí efektivnost investičních projektů a vybírá nejefektivnější z nich, hodnotí uskutečněné investiční projekty aj.

Strategický podnikový plán (strategic business plan) zachycuje hlavní cíle podniku a je produktem vrcholového vedení podniku. K hlavním cílům patří oblast nových výrobků, rozšiřování dosavadního trhu, získávání trhu nového, snižování výrobních, správních, odbytových a jiných nákladů, hledání nových investičních příležitostí apod. Dominantním a obecným cílem většiny podniků je maximalizace hodnoty pro vlastníka či maximalizace zisku a právě těmito dvěma hlavními cíli by měla být podřízena i investiční politika podniku.

Plán investic je tedy jednou ze složek podnikového plánování a jako takový je s ním také svázán. Jeho realizace musí být podpořena finančním plánem. Finanční plán je spojovacím článkem všech úrovní řízení a je zvykem položky všech plánů vykazovat tak, aby se mohly jejich efekty odrazit v plánu financí. Investiční plán v kontextu podnikového plánování je zobrazen v Obr. 2.2.¹²⁾

¹²⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.32



Obr. 2.2 Investiční plán v kontextu podnikového plánování

2.3.3 Investiční rozhodování

Investiční rozhodování je jedním z nejvýznamnějších druhů manažerských rozhodnutí, protože důsledky rozhodnutí působí dlouhodobě na ekonomiku, prosperitu a stabilitu podniku. Na investiční projekty jsou také vynakládány velké finanční zdroje, se kterými mohou být spojeny i nemalé ztráty. Základními nástroji investičního rozhodování jsou proto ekonomická kritéria hodnocení investičních projektů.

Hodnocení a výběr projektů vyžaduje hodnocení jak po stránce investiční, tak i po stránce finanční. Tyto dvě oblasti spolu velice úzce souvisí. Investiční rozhodnutí se týká věcné a technické náplně projektu, což představuje například nový technologický proces, modernizaci strojního zařízení, pořízení nového hmotného majetku, ekologické investice

apod. Naopak finanční rozhodnutí představuje zvolení té nejvýhodnější varianty pro financování investičního projektu. Jedná se o velikost a strukturu zdrojů, ze kterých bude investice pořízena. Investiční a finanční rozhodování firmy nejsou vzájemně závislá, nicméně spolu těsně souvisí.

Podněty k investicím mohou být přijímány jak *zevnitř podniku*, to znamená ze strategického plánování, nebo na základě neuspokojujících operativních řešení, tak i z *vnějšku podniku*, například prostřednictvím poradců, nebo z vývoje technologie apod. Pro další rozhodování je třeba popsat jednotlivé investiční záměry z hlediska jejich naléhavosti a ekonomického účinku. Základem pro realizaci investice je vždy kladné investiční rozhodnutí .

2.4 PŘÍPRAVA A REALIZACE PROJEKTU

Kvalitní příprava investičních projektů je jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Příprava projektů není snadná, neboť zahrnuje činnosti vysoce náročné jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložený čas. Vlastní přípravu a realizaci projektů, nebo-li *investiční proces*, můžeme rozdělit do čtyř základních fází: ¹³⁾

1. Předinvestiční se skládá z:

- identifikace projektů, jejímž cílem je nalézt potenciálně realizovatelné projekty, zjistit jejich základní parametry úspěšnosti a na jejich základě provést předvýběr;
- selekce projektů, jejímž cílem je na základě velkého množství shromážděných údajů s větší přesností stanovit hodnotu projektů racionální metodikou;
- vyhodnocení a případné rozhodnutí o realizaci.

2. Investiční – cílem je zabezpečit podmínky pro úspěšný start investice.

3. Provozní – zabezpečuje a řídí vlastní provoz investice a případné reakce na nové podmínky.

4. Dezinvestice – zabývá se ukončením provozu s minimálními náklady.

5. Postinvestiční audit je etapou, která není pevně navázána na celý proces, ale její včasné a kvalitní provedení je v zájmu lepšího rozhodování a řízení dalších podobných akcí.

¹³⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.16

2.4.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fázi je třeba věnovat zvýšenou pozornost, protože případný úspěch nebo neúspěch v dalších fázích již realizovaného projektu závisí na kvalitě informací a analýz, které provedeme právě v této předinvestiční fázi. Pokud tedy připravíme materiály pro rozhodování pečlivě, můžeme včas předejít ztrátám. Předinvestiční příprava investičních projektů se soustřeďuje na rozbor očekávaného trhu, přihlíží na účel investice, posuzuje rizikovost projektu, hodnotí výši očekávaných kapitálových výdajů a peněžních příjmů z investice.

Cílem předběžného výběru je vyloučit z dalšího hodnocení investiční projekty, které by z hlediska strategie a cílů konkrétního podniku nemohly být přijaty, a to ještě předtím, než by byly vydány prostředky na vypracování detailních analýz možností. Předběžný výběr by tedy měl určit, kterým příležitostem stojí za to věnovat více pozornosti a zda zpracovávat rozsáhlou a nákladnou studii jejich proveditelnosti. U příležitostí je třeba rovněž vzít v úvahu, zda dopady realizace projektu jsou v souladu s existujícími zákony a standardy.¹⁴⁾

Na závěr této fáze se zpracovává *studie proveditelnosti (feasibility study)*, která stanoví optimální technickou a ekonomickou koncepci projektu. Prováděcí studii můžeme také nazvat jako technicko-ekonomickou studii proveditelnosti. Tato studie by měla poskytnout veškeré podklady, potřebné pro investiční rozhodnutí. Jsou v ní uvedeny všechny požadavky a možnosti související s uvedením investice do realizační fáze, zejména rozpracování technických a finančních požadavků. Výsledkem studie bývá formulace projektu, včetně jeho cílů a základních charakteristik. Zahrnuje také marketingovou strategii, dosažitelný podíl na trhu, velikost výrobní jednotky, základní suroviny a materiály, vhodnou technologii a výrobní zařízení a v případě potřeby i zhodnocení vlivu životního prostředí. Nejdůležitější částí této prováděcí studie je finanční vyhodnocení efektivnosti investice.

Feasibility study by měla obsahovat:¹⁵⁾

- a) analýzu trhů (stanovit cílový trh produktů, analyzovat budoucí segment zákazníků a vývoj budoucí poptávky, analyzovat tržní konkurenci a její možný vývoj),

¹⁴⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.28

- b) marketingovou strategii (z hlediska geografického zaměření, cílového tržního podílu, cílové skupiny zákazníků, cenové a nákladové politiky, volby distribučních kanálů),
- c) analýzu výrobních vstupů (z hlediska ceny, kvality, dostupnosti, možnosti substituce, dopravní nákladovosti, míry rizika),
- d) analýzu výrobního zařízení a technologie (cena, výše provozních nákladů, spolehlivost, prostor, nároky na parametry vstupů a lidských zdrojů, charakter výstupů i externalit) a možnost jejího získání (vývoj, licence, nákup),
- e) analýzu lidských zdrojů (množství a kvalifikační struktura potřebných lidských zdrojů),
- f) analýzu lokalizace projektu (požadavky na infrastrukturu, lidské zdroje, likvidaci odpadů, eliminaci ekologických důsledků, klimatické podmínky, legislativní aspekty související s financemi – daně, dotace),
- g) analýzu organizace a řízení (vliv změny na stávající organizaci, zařazení jednotky do organizační struktury, zařazení do finančních a informačních toků, vymezení odpovědnosti),
- h) analýzu rizika,
- i) finanční analýzu a hodnocení (hodnocení způsobu ovlivnění budoucí výkonnosti a hodnoty podniku),
- j) plán realizace (stanovení úkolů a odpovědných osob a termínů, požadované výsledky jednotlivých aktivit, stanovení kritických aktivit, vzájemné vztahy aktivit, rozpočty potřebných finančních zdrojů).

Na zpracování komplexní studie proveditelnosti by se měl podílet tým odborníků, ve kterém by podle typu a rozsahu investice neměl chybět marketingový specialista, technolog, odborník z oblasti řízení lidských zdrojů, odborník na legislativní rámec daný podnikáním v oboru a jako koordinátor zodpovědný za vyjádření všech důsledků a doporučení v ekonomicko-finanční rovině pak investiční controller.

2.4.2 Investiční fáze

Investiční fáze je uvedením projektu do života. Předpokladem úspěšné realizace projektu je zpracování kvalitního plánu a účinné samotné řízení realizace projektu. Mezi

¹⁵⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.30

klíčové aktivity realizace patří výstavba, dodávka a montáž výrobních zařízení, získání a výcvik pracovníků, vytvoření potřebné finanční, právní a organizační základny, nabídkové řízení – výběr dodavatelů dlouhodobých i krátkodobých aktivit, záběhový provoz aj. Vlastní řízení realizace projektu využívá určitých metod a nástrojů projektového řízení.

V investiční fázi je kritickým faktorem čas, z tohoto důvodu je velmi důležitým prvkem v této fázi kontrola časového harmonogramu realizace. V rámci časového harmonogramu je třeba při odhadu času zohlednit také závislosti mezi činnostmi. Jejich správné načasování může mít zásadní vliv na délku investiční fáze.

Mezi základní typy závislostí, které by měly být v časovém harmonogramu respektovány, jsou:¹⁶⁾

- začátek-konec: činnost nemůže začít, dokud neskončí jiná;
- začátek-začátek: činnost nemůže začít, dokud nezačne jiná – souběžný začátek;
- zpožděný začátek: činnost může začít s určitým zpožděním oproti začátku jiné činnosti;
- konec-konec: činnost nemůže být ukončena, není-li ukončena jiná činnost.

2.4.3 Provozní fáze

Správně a kvalitně provedená předinvestiční a investiční fáze snižují pravděpodobnost vzniku problémů v provozní fázi, nemohou je ale zcela vyloučit. Vzniklé problémy je třeba posuzovat z hlediska krátkodobého a dlouhodobého. Krátkodobé hledisko se týká uvedení projektu do záběhového provozu. Pro toto hledisko jsou charakteristické problémy vyplývající například z nezvládnutí technologického procesu, nedostatečné organizační zabezpečení a vyškolení personálu apod. Problémy mají původ vzniku v investiční fázi projektu. Dlouhodobé hledisko se týká celkové strategie, na které byl projekt založen. S tímto úzce souvisí posouzení výnosů a nákladů spojených s projektem.

Pokud se zvolená strategie a základní předpoklady (např. vývoj poptávky, dosažitelný podíl na trhu, nákupní ceny materiálů a služeb apod.) ukáží jako chybné, může být realizace určitých nápravných opatření obtížná a zároveň nákladná. Dlouhodobé problémy mají

¹⁶⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.181

původ v předinvestiční fázi. Problémy provozní fáze investice jsou souhrnně uvedeny v Tab. 2.1¹⁷⁾

V provozní fázi je úlohou controllera nejen sledovat a vyhodnocovat probíhající procesy, ale i dávat na základě monitoringu investice a signálů z technologického i tržního okolí doporučení ke korekci plánu nebo ke změnám v realizaci.

Tab. 2.1 Problémy provozní fáze investice

Dopad	Krátkodobý	Dlouhodobý
vznik podceněním	investiční fáze	předinvestiční fáze
příčiny	operativní	strategické
důsledky	nákladové	výnosové
možnosti řešení	dílčí zásah	komplexní změny
• lokalizace	provozní	obchodní, tržní
• úspěšnost	značná	velmi omezená
odstranění příčin	lze	nelze
korekce plánu	umožňuje pokračování	zásadní korekce často vede k ukončení

2.4.4 Postinvestiční audit

Postinvestiční audit je proces, který následuje s určitým časovým odstupem po završení investičního projektu dezinvesticí a je komplexní analýzou dokončené investice. Cílem je věcně správná a maximálně přesná analýza skutečné implementace projektu ve všech fázích a po porovnání s plány nalezení všech faktorů, které způsobily odchýlení projektu od splnění původních cílů. Je vhodné organizačně začlenit postinvestiční audit jako součást řízení podnikových investic. Postinvestiční audit se pak stává klíčovým prvkem controllingové zpětné vazby, která umožní začlenění výsledků do dalších projektů, a tím se stává i prvním vstupem aplikace dopředné vazby i budoucích projektů.¹⁸⁾

Postinvestiční audit by měl být vnímán jako nástroj vyhodnocení investičního procesu s cílem poučení se do budoucna. Úkolem postinvestičního auditu je nalézt primární příčiny

¹⁷⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.212

¹⁸⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.241

úspěchu či neúspěchu investičního projektu. Odhalení příčin takových výsledků může pomoci nastavit další procesy investičního controllingu tak, aby se podnik mohl zaměřit právě na ty faktory, které podporují úspěšnost investičního projektu.

Výstupem postinvestičního auditu jsou klíčová doporučení, která vycházejí z nalezení příčin všech odchylek od předpokládaných stavů. Tato doporučení lze použít v jednotlivých fázích přípravy a realizace investičního projektu a mohou se týkat jak projektového managementu, tak i přímo přípravy a realizace investičního projektu. Jednotlivé typy doporučení jsou uvedeny v Tab. 2.2.¹⁹⁾

Tab. 2.2 Typy doporučení z postauditu pro jednotlivé fáze investičního procesu

Doporučení	Fáze		
	předinvestiční	investiční	provozní
informační	<ul style="list-style-type: none"> • klíčové faktory: <ul style="list-style-type: none"> - výběr - hodnoty - citlivost 	<ul style="list-style-type: none"> • dokumentace dat (i nevyužitých možností) 	<ul style="list-style-type: none"> • průběžná data
metodické	<ul style="list-style-type: none"> • práce s info. zdroji • metodika volby hodnocení • metodika rozhodování • metodika práce s rizikem 	<ul style="list-style-type: none"> • volba inventárního majetku • volba kapitálové struktury 	<ul style="list-style-type: none"> • odchylková analýza • včasná výstraha
procesní	<ul style="list-style-type: none"> • návaznost přípravy • preciznost přípravy • tvorba systémů varování 	<ul style="list-style-type: none"> • časování zavedení • návaznost procesů pořízení 	<ul style="list-style-type: none"> • krizová opatření • korekce plánu • včasný zásah

2.5 FINANČNÍ KRITÉRIA EFEKTIVNOSTI A METODY HODNOCENÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTU

V podniku investice představují jednorázově vynaložené zdroje (peníze), které budou přinášet peněžní příjmy během delšího budoucího období. To znamená, že investor obětuje současné úspory za příslib budoucích výnosů s cílem dosáhnout zisk. Z finančního hlediska je tedy důležité z jakých zdrojů bude investice hrazena (z vlastních zdrojů, úvěrem od banky apod.) a jaká bude její efektivnost při použití různých zdrojů včetně hodnocení různých investičních variant.

¹⁹⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.245

Pojem „efektivnost“ znamená účinnost. Oba dva pojmy znamenají vztah mezi výstupy a vstupy určitého procesu a jejich poměr by měl být větší než jedna. To znamená, kolik korun (haléřů) nám přinese jedna investovaná koruna nebo-li příjmy z investice musí být vyšší než náklady na ni vynaložené. Pokud ekonomický proces tento požadavek nesplňuje, nemůže dlouhodobě fungovat.

2.5.1 Finanční kritéria efektivnosti

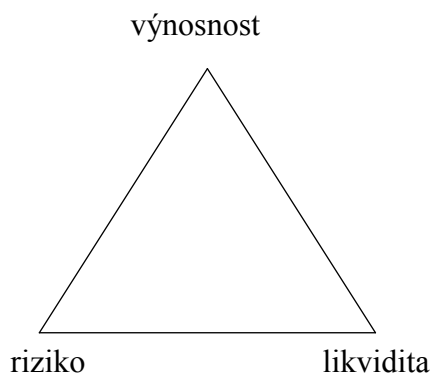
Rozhodujícími kritérii pro posuzování efektivnosti investic jsou ukazatel výnosnosti, rizikovost a doba splacení.

- *ukazatel výnosnosti (rentability)* – je to vztah mezi výnosy, které investice za dobu své existence přinese, a náklady, které její pořízení a provoz stojí
- *rizikovost* – jedná se o stupeň nebezpečí, že nebude dosaženo očekávaných výnosů
- *doba splacení (tzv. likvidita investice)* – doba (rychlost) přeměny investice zpět do peněžní formy

Ideální je taková investice, která má vysokou výnosnost, je bez rizika a co nejdříve se zaplatí. Ve skutečnosti jsou však tato kritéria v protikladu, protože investice s vysokou rentabilitou je velice riskantní a riziková a špatně likvidní investice je zase málo výnosná. Pro dosažení maximálního výnosu je tedy obvykle nutné přijmout vyšší riziko a snížit likviditu na minimum. Z tohoto důvodu je tedy podstatou hodnocení investic porovnávání nákladů na investice s výnosy, které investice přinese.

Názorně tuto skutečnost zachycuje „investorský trojúhelník“ na Obr. 2.3, který vystihuje skutečnost, kdy pro naplnění jednoho vrcholu je nezbytné vzdát se naplnění vrcholů ostatních. Investor je vždy nucen volit optimální kombinaci výnosnosti, rizika a likvidity. Aby bylo dosaženo maxima jednoho kritéria, musíme se vzdát naplnění zbývajících. V této souvislosti se hovoří o „vzájemné výměně mezi investičními kritérii“. V reálné situaci vybírá investor investiční příležitost, která mu při únosné míře rizika a udržení dostatečné likvidity, přinese požadovanou míru výnosnosti.²⁰⁾

²⁰⁾ MÁČE, M. *Finanční analýza investičních projektů*. Praha: Grada Publishing, 2006. 80s. ISBN 80-247-1557-0, s.10



Obr. 2.3 Investorský trojúhelník

Posuzování efektivnosti investičních projektů výše uvedenými kritérii je z pohledu analýzy investičních projektů možné, nicméně je velice obtížné. Z tohoto důvodu je vhodné tyto tři rozdílné pohledy vyjádřit jediným kritériem, které by mělo respektovat jak výnosnost, tak likviditu i riziko.

Postup hodnocení efektivnosti investic sestává z několika kroků:²¹⁾

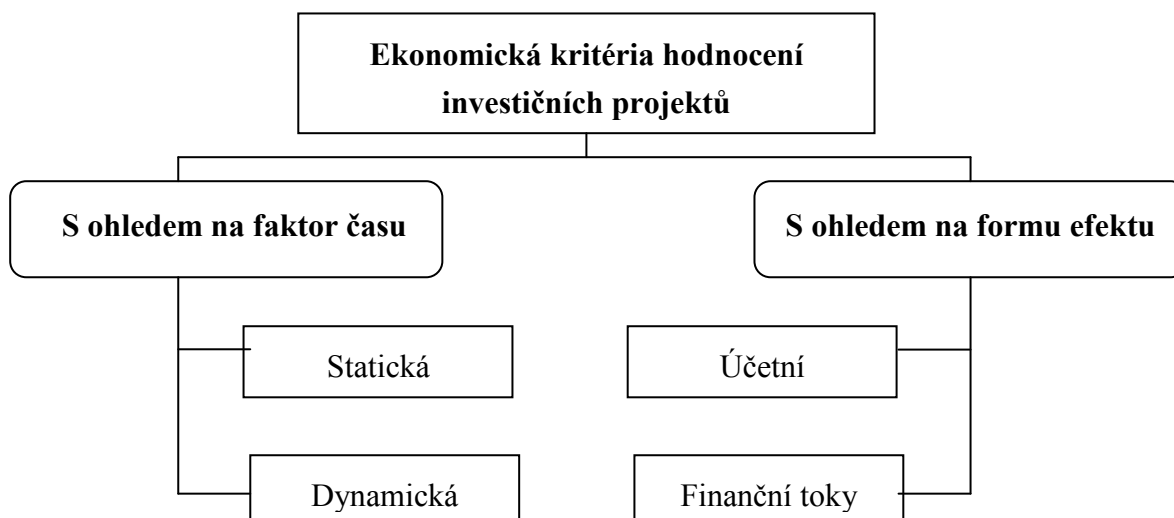
1. určení kapitálových výdajů na investici (akci, projekt),
2. odhadnutí budoucích čistých peněžních příjmů, které investice přinese (cash flow), a rizika, se kterými jsou tyto příjmy spojeny,
3. určení „nákladů na kapitál“ vlastního podniku (podnikové diskontní míry, kterými budou příjmy diskontovány),
4. výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů (očekávaných cash flow) a její porovnání s kapitálovými výdaji na investice.

2.5.2 Metody hodnocení investičních projektů

Pro hodnocení investičních projektů se používá řada ekonomických metod, které se mohou lišit podle zvolených kritérií nebo se mohou lišit pouze v podrobnostech či technických postupech. Tyto metody jsou založeny na porovnání investičních prostředků, tj. výdajů, které je nutné vynaložit na projekt a ekonomických efektů, které realizací investice vzniknou.

²¹⁾ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003.

Podle zvolených kritérií můžeme metody hodnocení efektivnosti investičních projektů členit podle faktoru času a dle formy ekonomického efektu projektu.²²⁾



Obr. 2.4 Členění ekonomických kritérií hodnocení investičních projektů

Metody se *statickými kritérii* můžeme použít tehdy, když faktor času nemá podstatný vliv na rozhodování o investicích. Přesněji řečeno, používáme je u méně významných projektů, u projektů s krátkou dobou životnosti a v případech, kdy je diskontní faktor nízký. U *kritérií dynamických* je faktor času zohledňován, a tato kritéria jsou založená na současné hodnotě, to znamená, že diskontujeme budoucí příjmy a výdaje z investičních projektů. Metody s těmito dynamickými kritérii by se měly používat především tam, kde se počítá s delší dobou pořízení investice, nebo s delší dobou ekonomické životnosti.

K hodnocení investic (investičních projektů) se nejčastěji používají tyto metody:²³⁾

- metoda výnosnosti investic (ROI),
- metoda doby splacení (doba návratnosti),
- metoda čisté současné hodnoty (NPV),
- metoda vnitřního výnosového procenta (IRR),
- metody nákladové.

²²⁾ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: EKOPRESS, 2006., str.125

²³⁾ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003., str.304

Při výpočtech se vychází z určitých předpokladů, které zjednodušují analýzu. Mezi tyto předpoklady patří fakt, že kapitál je půjčován i vypůjčován za stejnou úrokovou míru, všechny peněžní toky se uskutečňují na konci, popřípadě začátku období, nikoliv nepřetržitě v průběhu období a výnosy jsou jisté, bez rizika.

2.5.2.1 Metoda výnosnosti investic

Metodu výnosnosti investic můžeme také označit jako metodu ziskovosti nebo jako metodu rentability. Tato metoda patří do metod statických, protože nerespektuje časovou hodnotu peněz. Za její skutečný efekt se považuje čistý zisk, tedy zisk po zdanění. Předností této metody je její srozumitelnost a také jednoduchost výpočtu. K nevýhodám této metody patří určitá závislost na zvoleném způsobu odepisování, jenž ovlivňuje např. roční zisk u ukazatelů rentability. I přes tyto nedostatky může být tato metoda nástrojem k rychlému posouzení výhodnosti projektů, zvláště pak u projektů s krátkou životností.

Metoda vychází z toho, že změny v objemu výroby i změny v nákladech, které investice vyvolá, se promítají do zisku, který dostatečně charakterizuje přínos investice.

Výnosnost investice ROI (z angl. Return of Investment) se počítá podle vzorce:²⁴⁾

$$ROI = Z_r / IN ,$$

kde, Z_r – průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice,

IN – náklady na investici

Vypočtená rentabilita se srovnává s investorem požadovanou mírou zúročení. *Rozhodovacím kritériem je:* je-li vypočtená rentabilita vyšší, investice je výhodná, je-li nižší, investici bychom neměli realizovat. Někdy se tento vzorec může rozkládat do několika dílčích ukazatelů, abychom zjistili vliv jednotlivých dílčích činitelů na výnosnost investice. Vzorec můžeme například rozvést na ukazatel výnosnosti tržeb a ukazatel rychlosti obratu kapitálu.

²⁴⁾ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*, 3.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. str.304

2.5.2.2 Metoda doby splacení

Metoda doby splacení, nebo-li doba návratnosti, je tradiční metodou hodnocení efektivnosti investičních variant. V praxi je často používána v situaci, kdy podnik zamýšlejí investovat do jednoho, případně více projektů realizuje tyto investice ze zdrojů, které musí být do určitého data uhrazeny. Těmito zdroji mohou být zejména bankovní půjčky nebo finanční leasing. Dobou splacení je takové období, za které tok příjmů (čistý cash flow) přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici. Tedy, za jakou dobu úhrady se investorovi vrátí zpět prostředky vložené do projektu. Při stanovení doby návratnosti se vychází z peněžních toků investice, které jsou tvořeny příjmy a výdaji za celou dobu životnosti investice. Metoda doby splacení patří do metod statických, protože nerespektuje faktor času.

Výhodou této metody je stejně jako u metody výnosnosti investice jednoduchost výpočtu a srozumitelnost. Nutné je ovšem uvést nespornou nevýhodu této metody, a to skutečnost, že nebere v úvahu již zmiňovanou časovou hodnotu peněz a jednoznačně preferuje varianty s kratší životností projektu. Další nevýhodou je, že nebere v úvahu výnosy po době splacení. Z tohoto důvodu nemůže být metoda doby splacení všeobecnou mírou pro posuzování investic. Poskytuje však důležitou informaci o riziku investice a o likviditě investice. Jsou-li výnosy v každém roce jiné, pak dobu splacení zjistíme postupným načítáním ročních částek cash flow tak dlouho, až se kumulované částky cash flow rovnají investičním nákladům.

Jsou-li příjmy v každém roce životnosti investice stejné, pak **doba splacení PP** (z angl. Playback Period) je:²⁵⁾

$$PP = \text{náklady na investici} / \text{roční cash flow}$$

Rozhodovacím kritériem je: čím je kratší doba splacení, tím je investice výhodnější. Je samozřejmé, že doba splatnosti musí být kratší, než doba životnosti investice.

Vylepšením této metody je metoda pracující s diskontovanými hodnotami. Bere tedy v úvahu faktor času. Příjmy jsou diskontovány procentem nákladů na projekt nebo

²⁵⁾ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. str.306

požadovanou výnosností investice. Takto upravená metoda podává lepší a přísnější představu o tom, jak dlouho jsou zdroje v investici vázány.

2.5.2.3 Metoda čisté současné hodnoty

Čistá současná hodnota je metoda, pomocí níž můžeme vyhodnotit efektivnost investičních projektů. Vychází z podkladů kapitálového rozpočtnictví. Klíčovým prvkem metody je správné stanovení peněžních toků a diskontního faktoru. Správné stanovení diskontní sazby je pro výsledné hodnocení projektu zásadní, neboť výše tohoto úrokového koeficientu významně ovlivňuje výslednou hodnotu čisté současné hodnoty. Čistá současná hodnota vyjadřuje absolutní efektivnost projektu, tedy přímo částku, kterou daný projekt přinese.

Metoda čisté současné hodnoty patří mezi metody dynamické, jelikož respektuje faktor času. Její výhodou je již zmiňované respektování časové hodnoty peněz, vychází z finančních toků, náklad kapitálu může být měněn v čase a metoda má také vlastnost aditivity.²⁶⁾ K nevýhodám této metody patří obtížnost stanovení diskontní sazby pro výpočet čisté současné hodnoty a možnost umělého nadhodnocování projektu tím, že se stanoví delší doba životnosti projektu než odpovídá reálným podmínkám. Nevýhodou je také to, že čistá současná hodnota jako absolutní veličina nevyjadřuje přesnou míru ziskovosti projektu.

Metoda je vhodná pro rozhodování o přijetí či nepřijetí jednotlivých srovnatelných projektů. Tedy takových projektů, které mají stejnou rizikovost, stejnou výši kapitálových výdajů i stejně dlouhou dobu životnosti. Dále s ohledem na aditivitu se dá využít jako hodnota účelové funkce při optimalizačních propočtech výběru portfolia projektů pomocí modelů matematického programování.

Čistá současná hodnota NVP (z angl. Net Present Value) představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (cash flow) a náklady na investici:²⁷⁾

$$NPV = PVCF - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN ,$$

²⁶⁾ aditivita – možnost sčítání čisté současné hodnoty jednotlivých projektů

²⁷⁾ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. str.308

kde, NPV – čistá současná hodnota investice,

PVCF – současná hodnota cash flow (výnosů z investice),

CF – očekávaná hodnota cash flow v období t ,

IN – náklady na investici,

k – kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba),

t – období 1 až n ,

n – doba životnosti investice.

Rozhodovacím kritériem je: pokud je čistá současná hodnota investice kladná, investici můžeme přijmout. Je-li čistá současná hodnota investice rovna nule bylo docíleno právě požadované výnosnosti investovaných peněz a jsou plně uspokojeny požadavky investorů a zajištěna výnosnost požadována vlastníky. Je-li čistá současná hodnota záporná, investici musíme odmítnout.

Metoda čisté současné hodnoty bývá doplněna *indexem současné hodnoty (IV)*,²⁸⁾ zvaným též index výnosnosti. Pokud je tento index větší než 1, potom můžeme investici přijmout.

$$IV = PVCF / IN$$

2.5.2.4 Metoda vnitřního výnosového procenta

Metoda vnitřního výnosového procenta neboli vnitřní míra výnosnosti vyjadřuje výnosnost, kterou investice poskytuje během svého života. Metoda je založena rovněž na koncepci současné hodnoty. V praxi je metoda velmi oblíbená, protože udává předpokládanou výnosnost investice, kterou musíme porovnávat s požadovanou výnosností.

Výhodou při výpočtu vnitřního výnosového procenta je to, že není nutné znát přesně diskontní sazbu, jejíž stanovení může být u jiných metod problémem. U tohoto posuzování ekonomické výhodnosti stačí mít odhad přibližné diskontní sazby. Předností výnosového procenta je také univerzální použitelnost. Tato metoda má i své nedostatky, ke kterým patří především to, že vnitřní výnosové procento může nabývat více hodnot, a to v případě, když

²⁸⁾ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. str.309

peněžní toky v průběhu životnosti projektu mění své znaménko. Stává se to v případě, kdy v některém roce po uvedení investice do provozu převýší výdaje příjmy.

Metoda spočívá v nalezení diskontní míry, při které současná hodnota očekávaných výnosů z investice (cash flow) se rovná současné hodnotě výdajů na investice, což znamená, že čistá současná hodnota se rovná nule: ²⁹⁾

$$PVCF = IN$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t},$$

$$PVCF - IN = 0$$

kde, zkratky jsou stejné jako při metodě čisté současné hodnoty.

Rozhodovacím kritériem je: je-li vnitřní výnosové procento větší než diskontní míra k , toto číslo hledáme, je projekt přes své riziko přijatelný. Je-li celá investice na úvěr, mělo by být vnitřní výnosové procento vyšší, než je úroková míra.

2.5.3 Diskontní míra podle typu projektů

Nejlepším odhadem podnikové diskontní míry jsou tzv. vážené náklady na kapitál, které stanovují minimální požadovanou procentní výnosnost, která zabezpečí úhradu nákladů na kapitál věřitelům, ale i odměnu vlastníkům. Ke snížení podnikové diskontní míry pod hranici vážených nákladů na kapitál by mělo dojít jen ve zvláštních případech.

Podnikové náklady na kapitál přesně vystihují požadovanou výnosnost celého podniku, protože budou-li mít výnosnost všechny jeho projekty, bude ji mít i celý podnik. Bude-li mít podnik projekty s vyšší výnosností, může si dovolit očekávat od některých

²⁹⁾ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. str.309

projektů výnosnost nižší, nicméně musí vždy pokrýt podnikové náklady na kapitál. Případně také snížení úrokové míry u regulativního projektu musí být kompenzováno vyšší výnosností jiných projektů.

Z těchto důvodů je možné pro hodnocení investic:³⁰⁾

- zvýšit podnikovou diskontní míru u projektů s vyšším rizikem,
- nebo snížit podnikovou diskontní míru u projektů s rizikem nižším.

Podle zaměření podnikových projektů je možné přiřadit jim určitou rizikovou třídu a k projektům všech rizikových tříd jsou přiřazeny tzv. *přirážky k nákladům vlastního kapitálu*. Tyto přirážky by měly navýšit podnikovou diskontní míru v závislosti na riziku projektu, viz Tab. 2.3.

Tab. 2.3 Korekce nákladů na kapitál v závislosti na typu investičního projektu.³¹⁾

Projekt	Dopad na hospodaření	Riziko	Přirážka v %
obnova výrobního zařízení	beze změny	nízké	-2
zavedení nové technologie	snížení nákladů	nízké	-1
rozšíření existujícího výrobního programu	nové výnosy i náklady	normální	0
zavádění nových výrobků	rizikové výnosy	normální	
na stávající trh	středně	normální	2
na nový trh	hodně	normální	4
projekty vzdálené zaměření firmy, výzkum	těžko odhadnutelný	vysoké	8 a více

Proto je při rozhodování o diskontní míře vždy důležité správně zhodnotit zařazení projektu do správné rizikové třídy. Nejméně rizikovou činností je obnova výrobního zařízení na produkci zboží, které je již na trhu prodáváno a zavedeno. Jako činnost odpovídající podnikové diskontní míře je zvoleno rozšiřování stávajícího výrobního programu, které by mělo být běžným způsobem trvalého růstu firmy.

³⁰⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.158

³¹⁾ SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7, s.160

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost AL INVEST Břidličná, a.s. je právnická osoba, akciová společnost, která vznikla dne 12.června 2000 a sídlí v Břidličné. Hlavním předmětem její činnosti je výroba polotovarů válcovaných z hliníku a jeho slitin a výroba obalových materiálů.

Společnost AL INVEST Břidličná, a.s. patří mezi ekonomicky úspěšné podniky. Svou ojedinělostí se v České republice řadí mezi významné dodavatele válcovaných produktů pro zákazníky v automobilovém a stavebním průmyslu. Je významným výrobcem flexibilních obalových materiálů. Spolupracuje s nadnárodními koncerny v potravinářském a tabákovém průmyslu na trzích střední a východní Evropy. V regionu patří mezi výrazné zaměstnavatele.

Vstupem České republiky do Evropské unie se společnosti otevřely nové možnosti pro rozšíření své účasti na evropském trhu. Domácí trh i přilehlé východoevropské trhy byly významně ovlivněny procesem rozšíření EU. Společnost se úspěšně vyrovnala se všemi změnami, které tento vstup do EU přinesl. Určitou komplikaci společnosti způsobil negativní dopad dovozního cla, které bylo v souvislosti se vstupem do EU uvaleno na obchod s primárním hliníkem. Tato celní bariéra ovlivňující nákup dominantní vstupní suroviny výrazně zasáhla nákladovou oblast společnosti. Přesto je nutné stále hledat řešení vedoucí k vyrovnání se s touto legislativní změnou i v následujících letech.

3.1.1 Historie společnosti

Tradice dnešní hutnické výroby v Břidličné započala v roce 1930, kdy objekty koupila firma Franke a Schölz. Bývalá lněná přádelna byla novými majiteli přeměněna na válcovnu cínových folií pro obalovou techniku. Rozvoj elektrotechnického průmyslu si vynutil využití nového druhu materiálu a tak továrna postupně přechází na zpracovávání hliníku. Před 2. světovou válkou bylo osazenstvo podniku hlavně německého původu. V průběhu války byl nedostatek pracovníků řešen výpomocí válečných zajatců. Dne 6.září 1946 byl zřízen národní podnik Moravské válcovny kovů se sídlem v Ostravě, jehož součástí se staly i závody Franke

a Schölz. I přes potíže, které způsobil požár koncem dubna 1948 a prohlubující se nedostatek základních surovin, se závod v tomto období zdárně rozvíjí. Roku 1949 dochází ke zrušení Moravské válcovny kovů a závod se přejmenovává na Kovohutě, n.p.

Zásadní změny po roce 1989 a následná privatizace zahájily období převratných změn také v Kovohutích. Z někdejšího státního podniku vznikla akciová společnost Kovohutě Břidličná - dne 1. ledna 1994. V tomto roce dochází k restrukturalizaci společnosti a majoritním vlastníkem se stává investiční banka Lombard. V červenci 1999 vznikly Hutní závody Břidličná, a.s., které jsou dceřinou společností Kovohutí Břidličná. Po dvouleté existenci HZB, a.s. se dostávají Kovohutě Břidličná pod vedení správce konkurzního řízení, jež zahrnul Hutní závody do jejich konkurzní podstaty.

V roce 2000 v rámci řádného výběrového řízení, kde byly účastníky kapitálově velmi silné skupiny, se novým majitelem této společnosti stala akciová společnost KOP, a.s., jež je členem koncernu KARBON INVEST, a.s. Mezi jeho další členy patří i tak významné společnosti České republiky jako je OKD, a.s. či Metalimex, a.s. Následně byla tato již nově vlastněná společnost přejmenována na AL INVEST Břidličná, a.s.

Na sklonku roku 2005 vstupují na scénu noví majitelé, soukromá investiční společnost AIB CZ, a.s.

3.1.2 Předmět podnikání společnosti

Předmětem podnikání dle Stanov společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. je zejména:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (výroba a hutní zpracování neželezných kovů a jejich slitin, výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů, polygrafická výroba, velkoobchod, zprostředkování obchodu a služeb atd.),
- zpracování dat, služby databank, správa sítí,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních, technických nebo společenských věd.

3.1.3 Cíle a kvalita firemní politiky

Hlavním úkolem činnosti společnosti je vyrábět a prodávat se ziskem výrobky, u

kterých je zaručena dlouhodobá a opakovatelná kvalita, současně s respektováním zájmů zákazníka ve vývoji, výrobě a odbytu celého sortimentu našich výrobků a přitom trvalé zlepšování jakosti, aniž by byly překračovány materiální, finanční nebo personální zdroje společnosti. K tomu patří i zlepšení informovanosti, zefektivnění řízení a konsekventní sledování trendů vývoje budoucích potřeb a spokojenosti zákazníka. Součástí koncepce zvyšování výsledné kvality je důsledné prověřování jakosti subdodávek a spolupráce s dodavateli na trvalém zvyšování kvality jejich služeb a zboží.

K nejdůležitějším dlouhodobým cílům firemní politiky patří:

- neustálé zvyšování konkurenceschopnosti a kvality produktů společnosti umístěvaných na trzích EU
- udržení dominantní pozice na tuzemském trhu,
- dosáhnout stabilního tržního postavení na trhu EU 27,
- zvyšování objemu produkce se zvýšenou přidanou hodnotou,
- zkvalitňováním a rozšiřováním služeb pro zákazníky a trvalým zvyšováním kvality výrobků, dosáhnout zvyšování spokojenosti zákazníka,
- pokračovat v systému řízení podniku podle požadavků norem ISO 9001:2000 a ISO/TS16949:2002, týkající se zakázek pro automobilový průmysl,
- zajišťovat a trvale zlepšovat pracovní podmínky pro zaměstnance společnosti.

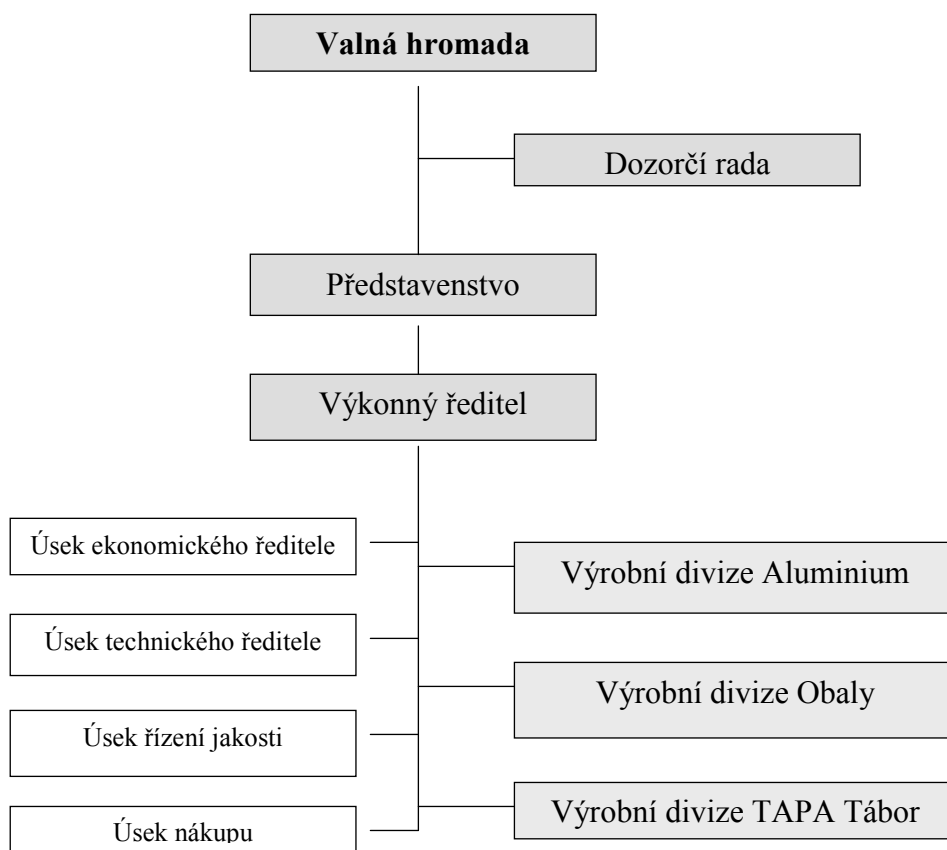
Společnost je připravena i nadále naplňovat vysoké požadavky jak v oblasti automobilového průmyslu, tak i v oblastech potravinářských, stavebních a strojírenských. Aktuálně v době celosvětových obchodních potíží je o to větší důraz zaměřen v celém spektru zákaznického portfolia na kvalitu dodávaných produktů a navíc vzniká potřeba zisku zakázek a zákazníků nových, což by byl bez kvalitně implementovaného a funkčního systému jakosti nemožný cíl.

K zásadnímu cíli společnosti patří také konkurenceschopná společnost s minimálním dopadem na životní prostředí. Proto se management společnosti rozhodl implementovat požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005 s následnou certifikací, týkající se oblasti životního prostředí. Byly připraveny realizační projekty ke snížení emise tuhých znečišťujících látek na tavicích agregátech a snížení množství fugitivních emisí v pracovním prostředí.

3.1.4 Uspořádání a organizační struktura společnosti

Společnost AL INVEST Břidličná, a.s. má divizní uspořádání. Každá divize má svůj výrobní program a svá specifika, týkající se prodeje a obchodu. Divizní uspořádání se také projevuje ve sledování hospodaření v informačním systému SAP R/3, kdy management společnosti vidí, která divize je v daném období zisková či ztrátová.

Dceřinou společností je KOVOHUTĚ POLAND Sp. z o.o. se sídlem v Polsku, která byla založena v říjnu 1996 pod názvem KB Aluminium Poland Sp. z o.o. Od roku 2001 je strategie společnosti zaměřena na prodej válcovaných polotovarů společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. na polském trhu.



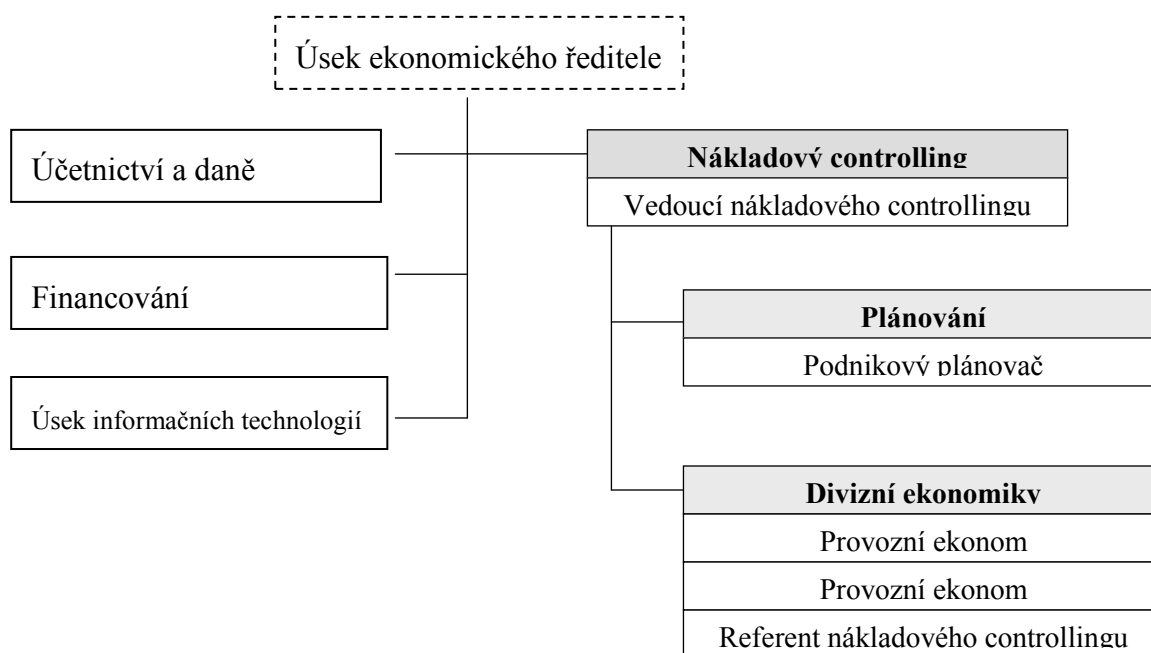
Obr. 3.1 Organizační struktura k 31.12.2008

Zdroj: interní materiály společnosti

3.2 SOUČASNÝ STAV

3.2.1 Začlenění controllingu do organizační struktury

V současné době je organizačně nákladový controlling začleněn pod úsek ekonomického ředitele. Tým controllingu je tvořen 5 členy, včetně vedoucího nákladového controllingu, viz Obr. 3.2.



Obr. 3.2 Začlenění controllingu

Zdroj: interní materiály společnosti

3.2.2 Popis pracovních míst v oddělení controllingu

Jak už bylo uvedeno, oddělení controllingu ve společnosti má pět plánovaných pracovních míst. Patří sem pracovní místo vedoucího nákladového controllingu, pracovní místo podnikového plánovače, dvě pracovní místa provozních ekonomů a pracovní místo referenta nákladového controllingu. Rozbor činností jednotlivých funkcí je uveden níže:

Vedoucí nákladového controllingu

Pracovní pozice vedoucího nákladového controllingu je přímo podřízená ekonomickému řediteli. K základním oblastem pravomocí a odpovědností, tedy kompetencí,

patří: řízení činnosti controllingu, navrhování opatření v oblasti kalkulací, cenotvorby, v rozpočetnictví a v oblasti ekonomického plánování, dále má odpovědnost za optimalizaci a prokazatelnost účetních postupů, sleduje trendy a stav firmy s důrazem na ekonomičnost. Pracovní pozice předpokládá odborné vědomosti a dovednosti ve znalostech účetnictví, metodiky controllingu, metod kalkulací, znalost plánování a rozpočetnictví, daní, výkazu zisku a ztráty, rozvahy a cash flow. Dále se předpokládá znalost týmové práce, řízení a motivace lidí a v neposlední řadě presentační techniky.

Podrobný popis činností v jednotlivých oblastech je následující:

- navrhuje a realizuje koncepci a strategii v controllingové oblasti,
- řídí controllingové oddělení, vede a hodnotí podřízené zaměstnance,
- provádí aktualizaci ekonomického plánu a řídí jeho položky, odpovídá za kontrolu dodržování plánu rozpočtových nákladů,
- odpovídá za výpočet nákladové ceny výrobků a navrhuje opatření pro snižování nákladů,
- sledováním ekonomických trendů, pomocí ekonomických analýz zjišťuje disproporce v ekonomice společnosti, navrhuje a požaduje opatření k nápravě,
- vypracovává controllingovou závěrku a odpovídá za její správnost,
- provádí údržbu nastavení modulu CO v SAP v integraci s ostatními moduly,
- v rozsahu svých kompetencí odpovídá za dodržování všech definovaných zásad a požadavků jakosti, systému ISO, TQM a za vyvolání a realizaci nápravných opatření,
- plní další úkoly dle pokynů ekonomického a výkonného ředitele ve vazbě na pracovní činnost.

Podnikový plánovač

Pracovní místo podnikového plánovače je přímo podřízené vedoucímu nákladového controllingu. Tato pozice vyžaduje odborné vědomosti a dovednosti týkající se metodiky controllingu, obecného i vnitropodnikového účetnictví, principu sestavování výkazu zisku a ztráty apod. Ekonomicky do kompetence této pracovní pozice spadá řízení divizí EKON a INFO.

Podrobný popis činností v jednotlivých oblastech je následující:

- zpracovává plán nákladů a výnosů pro divizi EKON, INFO,
- spolupracuje při sestavování podnikového finančního plánu v oblasti výsledovky,
- sestavení podnikového plánu leasingů a odpisů,

- zpracovává podklady pro rozborů z oblasti plánu a vyhodnocení skutečnosti,
- provádí vyhodnocování výsledků hospodaření divize EKON, INFO,
- zpracování rozborů za divizi EKON, INFO,
- zpracování a kompletace podkladů pro rozborů celého podniku,
- kontrola jednotlivých rozborů,
- sestavení statistických výkazů, hlášení a dotazníků (měsíční, čtvrtletní, roční),
- spolupráce při provádění měsíční závěrky společnosti,
- provádí vyhodnocení ukazatelů pro vyplácení odměn,
- spolupráce při sestavování přehledů o stavu a činnosti podniku,
- zpracovává další analýzy a rozborů podle požadavku,
- v rozsahu svých kompetencí odpovídá za dodržování všech definovaných zásad a požadavků jakosti, systému ISO, TQM a za vyvolání a realizaci nutných nápravných opatření,
- plní další úkoly dle pokynů nadřízeného a vykonává další příslušející činnosti dle organizačního řádu.

Divizní ekonom

Pracovní pozice divizního ekonoma je přímo podřízena vedoucímu nákladového controllingu. Z důvodu divizního uspořádání společnosti je tato pozice obsazena dvěma pracovníky, kde každý z nich komplexně řídí ekonomický úsek buď divize Obaly anebo divize Aluminium. K odborným vědomostem a dovednostem patří znalost metodiky controllingu, vnitropodnikového účetnictví, znalost finančního řízení, výsledovky, rozvahy a obecného účetnictví. Dále se u této pozice předpokládají vysoké organizační schopnosti a manažerské dovednosti.

Podrobný popis činností v jednotlivých oblastech je následující:

- vytváří a realizuje koncepci a strategii v ekonomické oblasti divize,
- podílí se na tvorbě finančního plánu divize a zodpovídá za jeho kompletnost,
- řídí ekonomickou evidenci, archivaci a statistiku divize,
- odpovídá za propočty plnění ekonomických výsledků a navrhuje opatření k hospodárnosti divize,
- podílí se na ekonomických propočtech návratnosti investic divize,
- provádí kontrolu a zodpovídá za vyhodnocení prémiových ukazatelů divize,
- provádí statistické rozborů vyhodnocování mezd divize, vyhodnocuje odchylky od plánu,

- zodpovídá za správnost vyhotovení zápočtů vzájemných pohledávek závazků na divizi,
- zpracovává dle aktuálních požadavků kalkulace jednotlivých produktů divize,
- analyzuje struktury prodeje s orientací na dosažení plánovaných hospodářských výsledků divize,
- zpracovává další analýzy a rozborů podle požadavku,
- v rozsahu svých kompetencí odpovídá za dodržování všech definovaných zásad a požadavků jakosti, systému ISO, TQM a za vyvolání a realizaci nutných nápravných opatření,
- plní další úkoly dle pokynů nadřízeného a vykonává další příslušející činnosti dle organizačního řádu.

Referent nákladového controllingu

Pracovní místo referent nákladového controllingu je přímo podřízené vedoucímu nákladového controllingu. Tato pozice vyžaduje odborné vědomosti a dovednosti týkající se metodiky controllingu, obecného i vnitropodnikového účetnictví, principu sestavování výkazu zisku a ztráty a informativní znalost všech oborů divize TECH. Ekonomicky do kompetence této pracovní pozice spadá řízení divize TECH.

Podrobný popis činností v jednotlivých oblastech je následující:

- zpracovává ekonomický plán pro divizi TECH,
- spolupracuje při vyhodnocování výsledků hospodaření divize TECH,
- zpracovává podklady pro rozborů z oblasti plánu a vyhodnocení skutečnosti divize TECH,
- zabezpečuje a zpracovává podklady pro fakturaci externích zakázek divize TECH,
- vystavuje vnitropodnikové faktury u investičních zakázek podnikové údržby,
- vystavuje objednávky externích služeb pro podnikovou údržbu,
- provádí evidenci a kontrolu nákladů na aktivačních zakázkách,
- eviduje a archivuje ekonomickou a účetní dokumentaci divize TECH,
- zpracovává podklady pro rozborů z oblasti plánu a vyhodnocení skutečnosti,
- kontrola jednotlivých rozborů,
- spolupráce při sestavování přehledů o stavu a činnosti podniku,
- zpracovává další analýzy a rozborů podle požadavku,
- v rozsahu svých kompetencí odpovídá za dodržování všech definovaných zásad a požadavků jakosti, systému ISO, TQM a za vyvolání a realizaci nutných nápravných opatření,

- plní další úkoly dle pokynů nadřízeného a vykonává další příslušející činnosti dle organizačního řádu.

Podrobný popis všech pracovních pozic nákladového controllingu jsem uvedla proto, abych ukázala na skutečnost, že investiční controlling a činnosti s ním související, nejsou v současné době komplexně prováděny žádnou pracovní pozicí nákladového controllingu. Pracovník na pozici provozního ekonoma se však podílí na propočtech ekonomické návratnosti daného investičního záměru, dané divize, což ale nezahrnuje onu komplexní činnost.

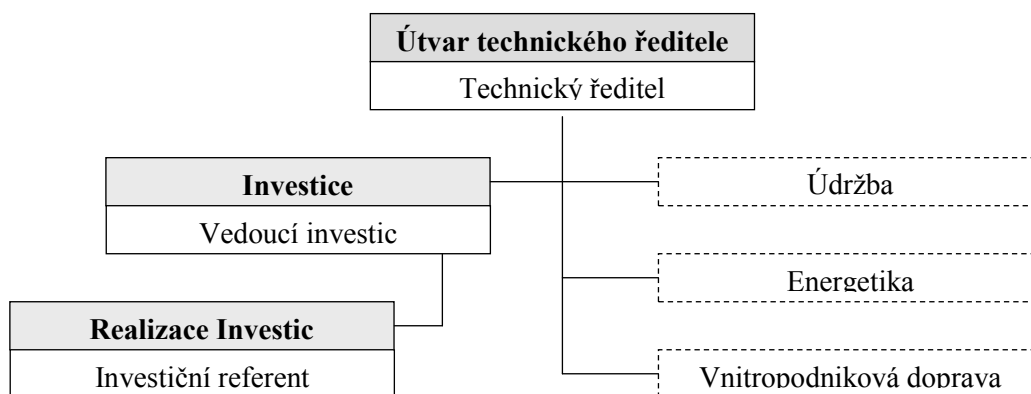
Pro připomenutí uvádím, že k základním úkolům investičního controllingu patří rozhodnutí o:

- investici – ve smyslu investování nebo neinvestování prostředků;
- vhodném načasování investice;
- volbě investice s různými cíly;
- volbě investice se stejným cílem;
- pokračování investice v případě problémů;
- vyhodnocení ekonomické návratnosti již zrealizovaného projektu.

V další kapitole se tedy pokusím nastínit současný stav řízení investičních projektů a záměrů s následným vyhodnocením ekonomické návratnosti.

3.2.3 Investiční činnost ve společnosti

V současné době je ve společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. investiční činnost řízena útvarem technického ředitele. Oddělení, které se zabývá investiční činností je plně podřízeno technickému řediteli a nazývá se oddělením Investic. Oddělení se skládá ze dvou pracovníků, kteří plní investiční úkoly na základě schválených požadavků. Začlenění Investic do organizační struktury je znázorněno na Obr. 3.3.



Obr. 3.3 Začlenění oddělení Investic

Zdroj: interní materiály společnosti

3.2.4 Tvorba investičního plánu ve společnosti a realizace investičního projektu

Investiční projekty ve společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. jsou na základě interního nařízení rozděleny do pěti kategorií. Jedná se o DDHM od 5 tis.Kč do 40 tis.Kč, DHM od 40 tis.Kč do 100 tis.Kč, DHM nad 100 tis.Kč, DDNM od 10 tis.Kč do 60 tis.Kč a poslední kategorií jsou projekty a studie. V tomto členění jsou investiční projekty zahrnuty v investičním plánu, který se sestavuje na období jednoho roku. Kategorie nad 100 tis.Kč je v investičním plánu uvedena položkově a každá z těchto akcí musí projít řádným schvalovacím procesem. Ostatní kategorie investičních projektů nejsou v investičním plánu uvedeny jmenovitě - položkově, je však majiteli společnosti schválen maximální finanční objem těchto akcí. Investiční plán společnosti je členěn jak z pohledu kategorií investičních projektů, tak i z pohledu divizního uspořádání společnosti.

Pro účely mé diplomové práce se budu zabývat postupem zpracování investičního projektu nad 100 tis.Kč od jeho prvotního návrhu až po jeho začlenění do investičního, respektive finančního plánu společnosti.

V současné době schvalovací mechanismy pro akce nad 100 tis.Kč probíhají na základě těchto jednotlivých, po sobě navazujících, kroků:

1. Po podání návrhu nebo námětu zpracovává *řešitel* (zaměstnanec společnosti pověřený ředitelem divize řešením technického úkolu) studii pořízení investice, její vzor je uveden

v příloze č.1. Ve spolupráci s ekonomem divize vypracovává také hodnocení ekonomické návratnosti investičního projektu. K hodnocení ekonomické návratnosti se zpravidla používají metody, které jsem uvedla v teoretické části této diplomové práce.

2. *Předkladatel* (ředitel divize, popřípadě ředitel útvaru, přímo podřízený výkonnému řediteli) studii řešitele hodnotí z hlediska strategie firmy a předkládá ji všem členům oponentní komise. Pro přehlednost uvádím, že složení oponentní komise je v současné době stanoven platným interním předpisem společnosti, tzv. Rozhodnutím výkonného ředitele „Složení stálých podnikových komisí společnosti AL INVEST Břidličná, a.s.“. Jedním ze členů oponentní komise by měl být pracovník oddělení controllingu, který se vyjadřuje k ekonomické návratnosti daného projektu.
3. *Oponentní komise* svolává její předseda. Ten také soustřeďuje a předkládá k projednání podklady a materiály, související právě s investičními projekty nad 100 tis.Kč. Komise posuzuje jednotlivé investiční projekty z hlediska stanovených strategických cílů společnosti a směrů rozvoje společnosti, posuzuje také finanční náročnost investičních projektů a jejich návratnost. O průběhu jednání oponentní komise a o doporučení komise se pořizuje zápis, který se předkládá další vyšší instanci, investiční komisi.
4. *Investiční komise*, kterou jmenuje výkonný ředitel, na základě zápisu z oponentního řízení projednává a navrhuje investiční plán, který se předkládá Představenstvu společnosti ke schválení.
5. Návrh investičního plánu projednává *Představenstvo* společnosti. Případné změny jsou zapracovány do investičního plánu a takto aktualizovaný a následně schválený investiční plán je zapracován do finančního plánu firmy pro daný rok. V průběhu roku může docházet ke změnám v investičním plánu, jak v položkovém vyjádření, tak i ve finančním. Finanční změnu, respektive zvýšení finančního objemu, musí vždy schválit Představenstvo společnosti.

Uvedený schvalovací mechanismus je důležitý pro další činnost oddělení Investic. Po schválení investičního plánu Představenstvem společnosti se začíná s realizací jednotlivých investičních projektů. Investiční oddělení obdrží schválené studie pořízení investice, které obsahují požadované technické řešení a seznam potenciálních dodavatelů. Na základě těchto

uvedených požadavků začíná další proces, který se nazývá výběrové řízení.

3.2.5 Výběrové řízení

Výběrové řízení je další důležitou činností investičního oddělení, bez které by nebylo možné provést realizaci investičního projektu. Na základě přesného zadání, tzv. „Výzvy k podání nabídky“, umožňuje stanovit nejlepšího dodavatele pro daný investiční projekt. Průběh i vyhodnocení výběrového řízení se řídí dle platného interního předpisu společnosti. Cílem výběrového řízení je zajistit výběr takového dodavatele, který splní všechna kritéria uvedená ve „Výzvě k podání nabídky“ a nabídne dodávky s požadovanou kvalitou a za nejvýhodnějších podmínek.

Po vyhodnocení všech doručených nabídek pro daný investiční projekt, výběrová komise navrhne doporučení na vítěze výběrového řízení a předkládá toto doporučení výkonnému řediteli. Po schválení výkonným ředitelem se výsledky výběrového řízení předávají zpět na investiční oddělení. V této fázi začíná proces týkající se uzavření smlouvy s vítězem výběrového řízení a následně, po podepsání obou smluvních stran smlouvy, dochází k vlastní realizaci investičního projektu.

Vlastní realizace investičního projektu je řízena opět investičním oddělením. Kontroluje průběh realizace, přebírá příslušnou dokumentaci a provádí kontrolní dny. Investiční oddělení dále řídí na základě uzavřené smlouvy provádění garančních zkoušek a zkušební provoz, vše za přítomnosti řešitele, zástupce oddělení technologie a budoucího provozovatele. Po převzetí investičního projektu od dodavatele a ukončení fakturace je tato investice zařazena do majetku podniku. Investiční oddělení zpracuje zápis o převzetí dlouhodobého majetku, tzv. aktivační protokol, a zajistí jeho schválení a předání na ekonomické oddělení. Pokud nedojde k reklamám, anebo jiným technickým problémům na daném investičním projektu, tak předáním aktivačního protokolu na ekonomické oddělení je činnost investičního oddělení na tomto projektu ukončena.

Po této fázi by mělo nastat vyhodnocení skutečně realizované investice oddělením controllingu. V současné době nedochází k pravidelné kontrole po stránce ekonomické efektivnosti a návratnosti. Pracovníci controllingu, ekonomové divizí, však na požádání ředitelů divizí kontrolují vybrané investiční projekty, neprovádí ji však pravidelně po každé

nové realizaci. Z tohoto důvodu bych ráda navrhla řešení, jak tuto činnost, tedy investiční controlling, implementovat do oddělení controllingu.

3.2.6 Investiční plán ve společnosti v období 2006 až 2010

Jak už bylo uvedeno, realizace investičních projektů závisí na schváleném investičním plánu Představenstvem společnosti. Ve sledovaném období byl objem finančních prostředků největší v roce 2006. Od roku 2008, kdy začala evropská recese, se finanční objem na investiční akce začal zmenšovat. Ale i přes zhoršené vnitřní a vnější podmínky společnost AL INVEST Břidličná, a.s. pokračovala v realizaci plánovaných investičních projektů. Snížení počtu realizovaných akcí bylo také důvodem pro redukci počtu pracovníků na oddělení investic. Z původních 5 pracovníků na dnešní 2 pracovníky.

Pro konkrétní představu plánovaného finančního objemu na investiční akce uvádím přehlednou Tab. 3.1.³²⁾ Období jsem zvolila pětileté, od roku 2006 do roku 2010. Investiční akce jsou zde rozděleny do základní interní kategorizace - DDHM od 5 tis.Kč do 40 tis.Kč, DHM od 40 tis.Kč do 100 tis.Kč, DHM nad 100 tis.Kč, DDNM od 10 tis.Kč do 60 tis.Kč a poslední kategorií jsou projekty a studie.

Tab. 3.1 Přehled plánovaných finančních prostředků na investiční akce v tis.Kč

	rok 2006	rok 2007	rok 2008	rok 2009	rok 2010
DDHM 5 - 40 tis.Kč	1 168	800	1 100	1 100	1 100
DHM 40 - 100 tis.Kč	1 732	2 100	2 300	2 300	2 300
DHM 100 tis.Kč a více	160 500	133 049	106 600	102 949	121 979
DDNM 10 - 60 tis.Kč	100	100	300	300	300
projekty, studie	0	1 400	0	0	0
Celkem za rok	163 500	137 449	110 300	106 649	125 679

³²⁾ vlastní zpracování

3.3 NÁVRH IMPLEMENTACE INVESTIČNÍHO CONTROLLINGU

V této části diplomové práce se budu zabývat návrhem implementace investičního controllingu do společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. Jak již bylo uvedeno, investiční činnost je ve společnosti řízena technickým úsekem. V předcházejících kapitolách jsem se také snažila popsat základní investiční činnosti tak, jak jsou v současné době prováděny ve společnosti. Z uvedeného vyplývá, že oddělení controllingu se podílí na investiční činnosti pouze ve fázích zpracování studie pořízení investice, a to v oblasti vyhodnocení návratnosti. Další podílení se, nebo případná spolupráce na investičních projektech vychází pouze z požadavků, které ekonomům divize, dají ředitelé divizí nebo výkonný ředitel.

Z tohoto důvodu bych chtěla navrhnout novou pracovní pozici do oddělení controllingu, která by *pravidelně* spolupracovala na všech investičních projektech ve společnosti, a také by se zabývala zpětným vyhodnocováním již realizovaných investičních projektů. Úzce by spolupracovala jak s kolegy controllingu, převážně s ekonomy divizí, při určování ekonomických návratností a efektivností daných investičních projektů, tak i s oddělením investic. V dalším textu budu tuto pracovní pozici nazývat - *investiční controller*.

Aby mohl investiční controlling splnit cíle podniku a tím též cíle controllingu v souvislosti s investicemi, bude třeba odpovídajícím způsobem podpořit rozhodování, vytvořit směrnice a formovat postupy. Zjednodušeně řečeno, investiční controlling by měl fungovat jako průvodce celým průběhem investic. A to jak ve strategické oblasti, tak i v oblasti operativní, protože investice se formou investičního majetku dotýkají dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování, operativní výsledovky a strategického plánování.

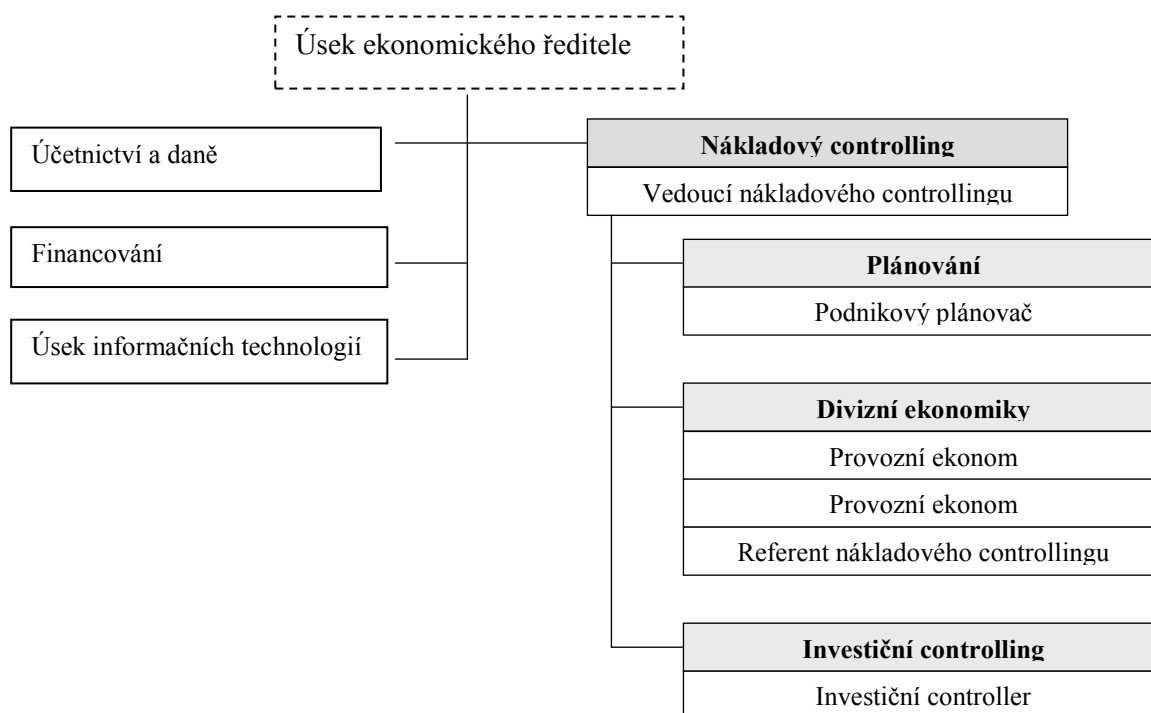
3.3.1 Začlenění investičního controllera do organizační struktury

Úlohy a zodpovědnost controllera v oblasti investic závisejí také na jeho organizačním začlenění. V mém návrhu by pozice investičního controllera byla začleněna pod centrální controlling podniku a byla by přímo podřízena vedoucímu nákladového controllingu. Skutečnost, že by funkce investičního controllera byla organizačně začleněna pod centrální controlling, dává možnost k neutralitě a nezávislosti vůči ostatním divizím a útvarům společnosti. Správná organizace investičního controllingu by měla také zajistit, aby byla mezi personálními a věcnými prvky organizace zajištěna v rámci procesu plánování a rozhodování o investicích co nejlepší součinnost s orientací na cíle.

Ve společnosti AL INVEST Břidličná, a.s. se nabízí dvě možné varianty začlenění investičního controllingu do organizační struktury:

První varianta – jednalo by se o nově vytvořené pracovní místo obsazené novým pracovníkem, který by vzešel z řádného výběrového řízení, viz Obr. 3.4. Z hlediska současné firemní politiky společnosti si však myslím, že přijetí nového pracovníka by nebylo pro společnost rentabilní. A to hned z několika důvodů:

- společnost má majiteli firmy stanoven přesný počet pracovníků – v tomto případě by se tedy tento počet navýšil;
- danému pracovníkovi by se musel stanovit určitý plat – tzn. došlo by k navýšení objemu mzdových prostředků;
- nový pracovník nezná vazby a procesy ve firmě – nějakou dobu by trvalo, než by se nový pracovník zorientoval a pracoval by samostatně.



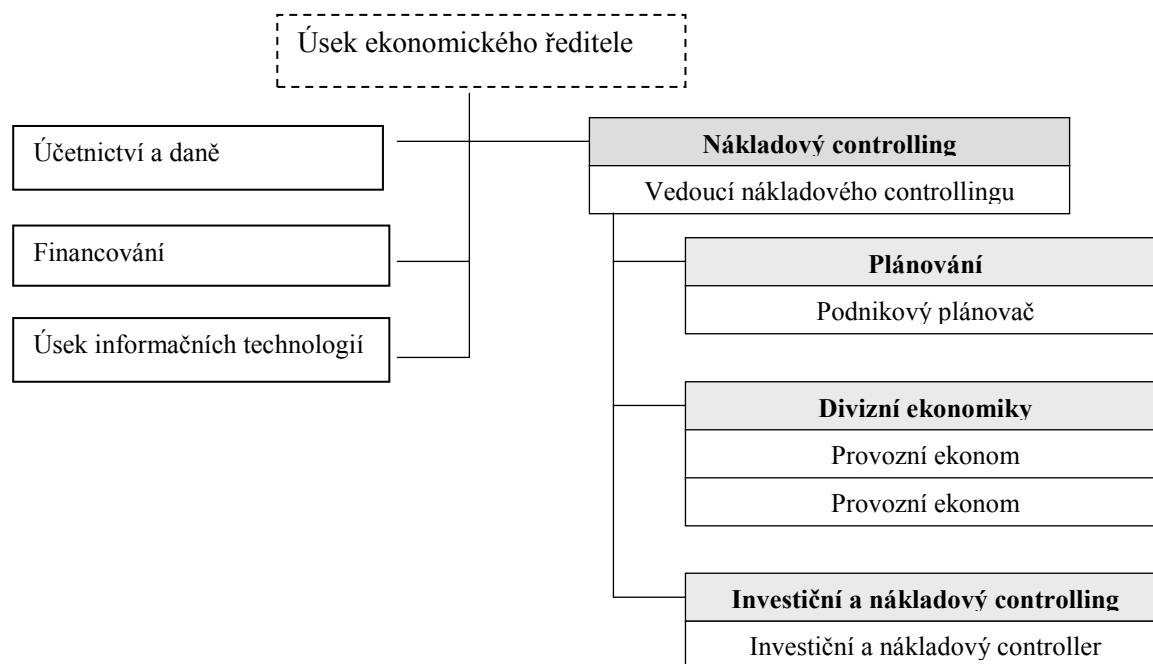
Obr. 3.4 Začlenění investičního controllingu – první varianta

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá varianta – jednalo by se o vytvoření nového pracovního místa, ale bylo by obsazené stávajícím pracovníkem nákladového controllingu. Nové pracovní místo by mohlo plnit činnosti jak nákladového controllingu, tak i controllingu investičního, viz Obr. 3.5.

Výhody této varianty jsou následující:

- nedošlo by k navýšení plánovaného počtu pracovníků ve společnosti;
- mzdové prostředky by nebyly navýšeny o celý plat, jako v první variantě, ale mohlo by se jednat pouze o částečné navýšení stávajícího platu;
- stávající pracovník zná vzájemné vazby a poměry ve společnosti – rychleji se orientuje



Obr. 3.5 Začlenění investičního controllingu – druhá varianta

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Popis pracovního místa investičního controllera

Nově vytvořené pracovní místo investičního controllera by bylo přímo podřízeno vedoucímu nákladového controllingu. K odborným vědomostem a dovednostem patří znalost nástrojů a metod vyhodnocování efektivnosti investic, metodiky controllingu, vnitropodnikového a obecného účetnictví, znalost finančního řízení, výsledovky, rozvahy. Dále je potřeba na této pozici ovládat manažerské dovednosti a organizační schopnosti. Při popisu jednotlivých činností se budu zabývat pouze činnostmi, které přímo souvisí s pozicí investičního controllera. Nebudu tedy brát v úvahu, že by tato funkce byla kumulovaná s jinou pracovní pozicí nákladového controllingu.

Podrobný popis činností v oblasti investičního controllingu je následující:

- spolupráce na vyhledávání investičních projektů,
- spolupráce na feasibility study, tzv. studii proveditelnosti,
- kvantifikovat parametry investičních projektů tak, aby bylo možné stanovit hodnotu investice,
- vybrat metodu hodnocení investice, která by odpovídala účelu a cíli investice,
- stanovit kritéria hodnocení,
- vyhodnotit výnosnost a efektivnost investičních projektů,
- spolupracovat na doporučení či zamítnutí navrhovaných investičních projektů,
- navrhnout optimální a zároveň možný způsob financování investičních projektů,
- monitorovat průběh investice,
- spolupracovat na řízení investiční a provozní části s ohledem na maximalizaci skutečných přínosů investice,
- zpětně vyhodnocovat již realizované investiční projekty,
- provádět postaudit investičních projektů.

Z uvedených činností vyplývá, že investiční controller nikdy přímo nerozhoduje o investičních projektech, ale podstatným způsobem se na podpoře rozhodování podílí kvalitou a zpracováním informací. Jeho podílení se spočívá v zajištění správných informací, které jsou zpracované správným způsobem a ve správný čas.

Jak jsem již uvedla v popisu stávajícího stavu, největším problémem z pohledu činností investičního controllingu je *nevyhodnocování realizovaných projektů*. Tato činnost je ve společnosti prováděna pouze na požádání. Přitom vyhodnocování realizovaných projektů, tzv. postinvestiční audit, se stává klíčovým prvkem controllingové zpětné vazby. Výsledky z postaudit se mohou totiž využít a promítnout v úspěšnosti příštích investičních projektů a tím i v budoucí prosperitě firmy. Z těchto důvodů je vyhodnocování realizovaných projektů velice důležitým procesem investičního controllingu.

3.3.3 Proces vyhodnocování realizovaných investičních projektů

V této části mé diplomové práce se pokusím navrhnout jednotlivé kroky procesu vyhodnocování realizovaných investičních projektů. Cílem procesu by mělo být vyhodnocení

skutečně dosaženého stavu realizované investice ve srovnání s investičním plánem schváleným Představenstvem společnosti. Správně provedený postaudit investičního projektu identifikuje vzniklé odchylky, hledá příčiny odchylek a vytváří systém doporučení pro budoucí investiční projekty. Postaudit se zajímá o všechny fáze investičního projektu, tj. fáze předinvestiční, investiční i provozní.

1. Postaudit investičního projektu by měl začít po zařazení investice do majetku společnosti, tzv. aktivace. Pracovník investičního controllingu by měl mít vždy k dispozici interní základní informace – dokumentaci celého průběhu investičního procesu investiční akce, ke kterým v našem případě patří např. studie pořízení investice, zápis z oponentního řízení, zápis z investiční komise, výsledky výběrového řízení, anebo účetní informace.
2. Po získání všech podkladů k vyhodnocení investice, může nastat hodnocení úspěšnosti projektu jako celku. To znamená, že jde o hodnocení z pohledu daných strategických i finančních cílů firmy. Nástrojem pro vyhodnocení může být finanční analýza výsledků, ukazatele rentability apod. Získané výsledky se porovnávají s původními očekávanými výsledky. V případě vzniku neúspěchu je velice důležité, aby se identifikovaly příčiny vzniku a to nejen z pohledu cílů firmy, ale také z pohledu průběžných procesů.
3. Investiční controller by měl dále zkoumat příčiny případně vzniklých odchylek. Analyzovat je z pohledu ovlivnitelnosti investičního projektu, tzn. že by měl zkoumat faktory rizika jak z makrookolí, mikrookolí, tak i pohledu vnitropodnikového. K tomuto rozboru může investiční controller použít např. rozbor informační základny, odchylkovou analýzu, hodnocení metodiky rozhodování s cíli podniku apod.
4. Dalším krokem v postauditu je kontrola krizových plánů v investiční a provozní části investičního projektu. Cílem je hodnotit zda byly vůbec krizové plány vytvořeny, popřípadě v jakém rozsahu a kdy byly použity. Také se sleduje s jakou efektivností byly tyto plány uplatněny. Nástrojem k této činnosti je např. hodnocení metodiky tvorby krizových plánů, hodnocení určení odpovědnosti při rozhodování o aplikaci apod..
5. V posledním kroku analýzy vyhodnocení investičního projektu by měl investiční controller zpracovat shrnutí výsledků, které by byly dále použity pro přípravu a realizaci podobných investičních projektů. Důležitým bodem ve zprávě by měla být doporučení,

která by měla vycházet z nalezení příčin všech odchylek od očekávaných stavů.

Komplexní analýza dokončené investice je shrnutím celé implementace investičního projektu ve všech fázích. Jsou zde uvedeny všechny faktory, které způsobily odchýlení projektu od splnění původních cílů.

3.3.4 Praktická aplikace navrhovaného pracovního procesu

Pro konkrétní aplikaci navrhovaného pracovního procesu investičního controllera použiji fiktivní investiční projekt, který jsem pro uvedený účel nazvala „*Hliníková folie pro výrobu lamel*“. Hliníková folie má využití ve výrobě pro chladicí a klimatizační systémy osobních automobilů. Cílem investičního projektu je uspokojit potřeby zákazníků v oblasti automobilového průmyslu, naplnit reálný podíl objemu spotřeby finstoků, tedy hliníkové fólie, pro pájené výměníky, zhodnocení technického know-how produktu s vysokou přidanou hodnotou a v neposlední řadě využít reference kvality, orientaci v materiálových požadavcích a flexibilní přístup. Veškerá data a informace mohou být podobná s jiným investičním projektem, jedná se však o podobnost čistě náhodnou.

Jednou z prvotních činností investičního controllera je spolupráce na studii proveditelnosti, tzv. feasibility study. Studii zpracovává s pracovníky z jiných oddělení, kteří jsou zainteresováni do investičního projektu. Jde například o pracovníky z oddělení technologie, marketingu, výroby a personálního oddělení. Při provádění studie našeho investičního projektu bylo zjištěno, že od roku 2004 se v oblasti automobilového průmyslu začal klást velký důraz na snížení hmotnosti automobilu, snížení spotřeby pohonných hmot a snížení negativních dopadů na životní prostředí. Z těchto důvodů se začalo prosazovat používání hliníku jako materiálu nahrazujícího doposud používané materiály. Pozitivní vliv na prosazení investičního projektu měla také skutečnost, že odběratelé finstoků, tedy hliníkové folie, jsou systémoví dodavatelé do automobilového průmyslu. Zjištěné informace tedy prokázaly vysoký tržní potenciál sortimentu, který je předmětem investičního projektu.

Po zpracování studie proveditelnosti, která by měla být součástí studie pořízení investic, viz příloha č.1, následuje proces schvalovacího mechanismu, bez kterého by nemohl být investiční projekt zařazen do ročního investičního plánu společnosti. Podrobně popsany schvalovací mechanismus jsem uvedla v kapitole č. 3.2.4 této diplomové práce.

V našem případě byl investiční projekt schválen a byl zařazen do investičního plánu do kategorie DHM 100 tis.Kč a více. V daném termínu byl projekt realizován a po ukončení realizace byl projekt zařazen do majetku společnosti. Provádí se tak na základě aktivačního protokolu, který je vystaven oddělením investic a následně je předán na ekonomické oddělení společnosti.

Následuje proces vyhodnocení úspěšnosti, nebo-li efektivnosti, realizovaného investičního projektu jako celku. Jde o pracovní činnost, kterou by měl investiční controller provádět ve spolupráci s divizními ekonomy. K výpočtu ukazatelů efektivnosti naší fiktivní investice jsou vstupními údaji: doba životnosti investice, kapitálové výdaje, peněžní příjmy, současná hodnota budoucích peněžních příjmů a zisk po zdanění, viz Tab. 3.2.³³⁾ Potřebné vstupní údaje pro určení peněžních toků projektu byly vypočítány především z finanční analýzy, studie proveditelnosti daného projektu a dalších účetních a finančních výkazů, týkající se dané investice.

Tab. 3.2 Vstupní údaje pro výpočet ukazatelů efektivnosti investice v tis.Kč

Rok	n	KV	PP	PV	Zisk po zdanění
2004	1	3 116	1 390	1 311	1 390
2005	2	77 607	10 169	9 050	9 564
2006	3	160 981	42 791	35 928	16 872
2007	4	6 131	85 671	67 859	34 496
2008	5	8 799	111 543	83 351	60 368
2009	6	8 799	111 543	78 633	60 368
2010	7	8 799	110 319	73 368	60 368
2011	8	8 799	60 368	37 876	60 368
2012	9	8 799	60 368	35 732	60 368
celkem		291 830	594 162	423 108	364 162

Veličina	Hodnota
VK - vlastní kapitál vložený do projektu	291 830
i - úroková míra, která vyjadřuje požadovanou výnosnost investice	6% = 0,06
N - doba životnosti investice, časový horizont hodnocení investice	9 let (2004 - 2012)
n - jednotlivá léta životnosti investice	1,2,3,4,5,6,7,8,9

³³⁾ vlastní zpracování

V následujícím textu použiji pro hodnocení efektivnosti investičního projektu některé z metod, které jsou uvedeny v teoretické části mé diplomové práce, konkrétně v kapitole č. 2.5.2.

A) Metoda výnosnosti investice – ROI

Výnosnost investice ROI vyjadřuje míru zhodnocení prostředků vynaložených na financování investičního projektu pro každý rok provozu investice zvlášť, protože zisk po zdanění, který je vstupním údajem pro tento výpočet, se v průběhu provozu investice mění.

Tab. 3.3 Výnosnost investice ROI v jednotlivých letech životnosti investice v tis.Kč

Rok	Zr - zisk po zdanění	IN - náklady na investici	ROI - výnosnost v %
1.rok - 2004	1 390	291 830	0
2.rok - 2005	9 564	291 830	3
3.rok - 2006	16 872	291 830	6
4.rok - 2007	34 496	291 830	12
5.rok - 2008	60 368	291 830	21
6.rok - 2009	60 368	291 830	21
7.rok - 2010	60 368	291 830	21
8.rok - 2011	60 368	291 830	21
9.rok - 2012	60 368	291 830	21

Z tabulky č.3.3 ³⁴⁾ vyplývá, že výnosnost v prvních třech letech je nepatrná. Jedním z důvodů je nižší objem výroby v těchto letech a dalším důvodem je investování do nových investičních majetků v roce 2005 a 2006. V roce 2007 se objem výroby začíná dostávat k hranici 3.500 t / rok, což představuje maximální objem výroby projektu. Proto se výnosnost zvýšila již na 12%. Od roku 2008 je objem výroby ve 100% výši. Zisk narůstá a vypočtená výnosnost investice ROI má hodnotu 21% až do roku 2012 .

Podle výpočtů a předpokladů dosažených výsledků můžeme říci, že investiční projekt je pro firmu ziskový (rentabilní) a vlastní prostředky podniku vložené do této investice se zhodnotí lépe než stejná výše vložená ke zhodnocení na bankovní účet. V průměru má _____

³⁴⁾ vlastní zpracování

investiční projekt výnosnost 14%. Je potřeba ale zdůraznit, že tato metoda je statická, což znamená, že nepočítá s faktorem času.

B) Metoda doby splacení

Dobou splacení je takové období, za které tok příjmů (čistý cash flow) přinese hodnotu rovnající se celkovým kapitálovým výdajům na investici. Tedy, za jakou dobu úhrady se investorovi vrátí zpět prostředky vložené do projektu. Jsou-li výnosy v každém roce jiné, pak dobu splacení zjistíme postupným načítáním ročních částek cash flow tak dlouho, až se kumulované částky cash flow rovnají investičním nákladům.

Ze vstupních údajů víme, že kapitálové výdaje jsou ve výši 291 830 tis.Kč. Pro úplnost uvádím, že kapitálové výdaje jsou tvořeny součtem investičních nákladů, vyvolaných nákladů a úroků, viz příloha č. 2.

Tab. 3.4 Kumulace peněžních příjmů a čistého peněžního toku projektu v tis.Kč

Rok	Kumulace peněžních příjmů	Kumulovaný čistý peněžní tok
2004	1 390	-1 726
2005	11 559	-69 164
2006	54 350	-187 354
2007	140 021	-107 814
2008	251 564	-5 070
2009	363 107	97 674
2010	473 426	199 194
2011	533 794	250 763

Z výše uvedené Tab. 3.4 ³⁵⁾ je zřejmé, že doba splacení (návrtnosti) činí přibližně **6 let**. V porovnání s životností projektu (9 let) je tento investiční projekt pro firmu výhodný. Je však důležité upozornit na skutečnost, že se jedná také o metodu statickou.

³⁵⁾ vlastní zpracování

C) Metoda čisté současné hodnoty

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, použitá metoda představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (výnosů z investice) a nákladů na investici. Jedná se o metodu dynamickou, jelikož respektuje faktor času.

$$\text{NPV} = \text{PVCF} - \text{IN} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+k)^t} - \text{IN} = 423\,108 - 291\,830 = \mathbf{131\,278 \text{ tis.Kč}}$$

Použité hodnoty vycházejí ze vstupních hodnot z tabulky č.3. Čistá současná hodnota nám vyšla kladná, což je rozhodující kritérium pro přijetí investice. Investiční projekt je tedy pro firmu ekonomicky přijatelný.

V neposlední řadě činností investičního controllera by mělo být vypracování podrobné zprávy o zjištěných skutečnostech týkajících se již realizovaného investičního projektu. Zpráva by měla sloužit při rozhodování o podobných projektech v budoucnosti. V našem příkladě by zpráva obsahovala informace, že rozhodnutí Představenstva společnosti o schválení realizace investičního projektu „*Hliníková folie pro výrobu lamel*“ bylo správné. Vypočtené hodnoty u vybraných tří metod hodnocení efektivnosti nám totiž ukázaly, že investiční projekt je pro firmu výhodný, tudíž efektivní. Investiční projekt přinese firmě zhodnocení vložených finančních prostředků, a proto může očekávat také růst peněžních příjmů.

4. ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo navrhnout implementaci investičního controllingu do organizační struktury podniku AL INVEST Břidličná, a.s. a zároveň podat komplexní přehled o jeho činnostech. V současné době je investiční činnost ve společnosti řízena úsekem technického ředitele, konkrétně investičním oddělením. Oddělení nákladového controllingu tak není plně zainteresováno do řízení investičních projektů, což je z pohledu odborných publikací a praxe velmi ojedinělý postoj. Z tohoto důvodu jsem se snažila navrhnout zavedení investičního controllingu do společnosti.

V teoretické části jsem se pro přehlednost zaměřila na popis controllingu v obecné rovině. To znamená, že jsem vymezila pojem controllingu, jeho organizaci, vnitřní strukturu. Další částí bylo popsání úloh controllingu ve třech úrovních podnikového řízení, a to v úrovni normativní, strategické a operativní. Hlavním předmětem však bylo zaměření se na oblast investičního řízení – investiční controlling. V této části jsem uvedla teoretická východiska týkající se investičního controllingu v oblasti strategické i operativní. Důležité bylo také zmínění se o plánování a řízení investic, o přípravě a realizaci investičních projektů a v neposlední řadě jsou zde uvedeny finanční kritéria a metody hodnocení efektivnosti investičních projektů.

Praktická část je zaměřena na představení společnosti AL INVEST Břidličná, a.s., pro kterou jsem navrhovala implementaci investičního controllingu. Uvádím zde její historii, předmět podnikání, cíle firemní politiky a organizační strukturu společnosti. Následně jsem se snažila popsat současné začlenění controllingu ve společnosti a samotné řízení investičních činností. Z toho vyplynulo, že veškerá investiční činnost je v kompetenci technického úseku společnosti a oddělení controllingu se podílí na řízení investic pouze v oblasti stanovení efektivnosti investičních projektů. V poslední kapitole praktické části jsem některé navrhované činnosti investičního controllera popsala na fiktivním investičním projektu.

Návrhem implementace investičního controllingu jsem se snažila poukázat na skutečnost, že komplexní řízení investičních projektů by mělo svůj smysl především pro budoucí rozhodování se o nových investičních projektech. Investiční činnost je totiž nezbytnou podmínkou dlouhodobé prosperity podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1.vydání. Praha: EKOPRESS, 2006. 191s. ISBN 80-86119-58-0
- 2) ESCHENBACH R. a kolektiv. *Controlling*. 2.vydání. Praha: ASPI, 2004. 816s. ISBN 80-7357-035-1
- 3) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 214s. ISBN 80-7169-812-1
- 4) Interní předpisy firmy AL INVEST Břidličná, a.s.
- 5) MÁČE, M. *Finanční analýza investičních projektů*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 80s. ISBN 80-247-1557-0
- 6) SCHOLLEROVÁ H. *Investiční controlling*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-2952-7
- 7) SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 466s. ISBN 80-247-0515-X
- 8) VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2.vydání. Praha: EKOPRESS, 2006. 465s. ISBN 80-86929-01-9
- 9) VALACH J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2.vydání. Praha: EKOPRESS, 1999. 324s. ISBN 80-86119-21-1
- 10) WAGNEROVÁ, E. a kol. *Ekonomika podniku*. 2.vydání. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta, 2005. 252s. ISBN 80-7248-108-8
- 11) Výroční zpráva 2008 společnosti AL INVEST Břidličná, a.s.
- 12) Zákon č.586/1992 Sb., v aktuálním znění
- 13) ŽOURKOVÁ L. *Bakalářská práce*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 44s.

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

A	amortizace (přírůstek ročních odpisů v důsledku investice)
CF	očekávaná hodnota cash flow
$\check{C}SH_n$	čistá současná hodnota při nižším úroku
$\check{C}SH_v$	čistá současná hodnota při vyšším úroku
D	daňový efekt
DDHM	dlouhodobý drobný hmotný majetek
DHM	drobný hmotný majetek
DDNM	dlouhodobý drobný nehmotný majetek
DS	doba splacení
FV	budoucí hodnota
i	úroková míra
I	výdaj na pořízení nové investice
IN	náklady na investici
i_n	nižší úroková míra
IV	index současné hodnoty
i_v	vyšší úroková míra
k	podniková diskontní sazba
KV	kapitálový výdaj
n	doba životnosti investice
NPV	čistá současná hodnota
O	výdaj na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu
OA	oběžná aktiva
P	příjem z prodeje existujícího nahrazovaného investičního majetku
PC	pořizovací cena

P_M	příjem z prodeje investičního majetku koncem životnosti
PP	peněžní příjem
PP_n	peněžní příjmy z investice v daném roce n
PV	současná hodnota
PVCF	současná hodnota cash flow
ROI	výnosnost investice
t	období
VVP	vnitřní výnosové procento
Z	zisk po zdanění
Z_r	průměrný čistý zisk plynoucí z investice

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1	Studie pořízení investic
Příloha č.2	Kapitálové výdaje investičního projektu v tis.Kč
Příloha č.3	Peněžní příjmy investičního projektu v tis.Kč
Příloha č.4	Peněžní příjmy investičního projektu přepočítané na současnou hodnotu v tis.Kč

Příloha č.1

STUDIE POŘÍZENÍ INVESTIC

ODDÍL I. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název investiční akce:

Divize:

Předkládá:

Zpracoval:

Datum:

ODDÍL II. KOMENTÁŘ VČETNĚ ZDŮVODNĚNÍ

ODDÍL III. POPIS STÁVAJÍCÍHO STAVU

ODDÍL IV. POPIS NAVRHOVANÉHO TECHNICKÉHO ŘEŠENÍ

ODDÍL V. NÁKLADY

Předpokládané náklady na realizaci jsou .

ODDÍL VI. POTENCIÁLNÍ DODAVATELÉ

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ODDÍL VII. EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ

Prostá návratnost akce: let.

ODDÍL VIII. HARMONOGRAM

Zahájení výběrového řízení:

Ukončení výběrového řízení:

Uzavření SoD:

Zahájení realizace akce:

Ukončení realizace akce:

Příloha č.2 – Kapitálové výdaje investičního projektu v tis.Kč

	investiční náklady	vyvolané náklady	OA - úroky	celkem KV
1.rok - 2004	0	3 000	116	3 116
2.rok - 2005	73 650	3 000	957	77 607
3.rok - 2006	156 350	3 000	1 631	160 981
4.rok - 2007	0	3 000	3 131	6 131
5.rok - 2008	0	3 000	5 799	8 799
6.rok - 2009	0	3 000	5 799	8 799
7.rok - 2010	0	3 000	5 799	8 799
8.rok - 2011	0	3 000	5 799	8 799
9.rok - 2012	0	3 000	5 799	8 799
celkem	230 000	27 000	34 830	291 830

Příloha č.3 – Peněžní příjmy investičního projektu v tis.Kč

rok	zisk po zdanění	odpisy	navýšení OA	celkem
PP₂₀₀₄	1 390	0	0	1 390
PP₂₀₀₅	9 564	605	0	10 169
PP₂₀₀₆	16 872	25 919	0	42 791
PP₂₀₀₇	34 496	51 175	0	85 671
PP₂₀₀₈	60 368	51 175	0	111 543
PP₂₀₀₉	60 368	51 175	0	111 543
PP₂₀₁₀	60 368	49 951	0	110 319
PP₂₀₁₁	60 368	0	0	60 368
PP₂₀₁₂	60 368	0	0	60 368

Příloha č.4 – Peněžní příjmy investičního projektu přepočítané na současnou hodnotu v tis.Kč

Rok	n	FV = PP_n	1/ (1+0,06)ⁿ	PV
2004	1	1 390	0,943396	1 311
2005	2	10 169	0,889996	9 050
2006	3	42 791	0,839619	35 928
2007	4	85 671	0,792094	67 859
2008	5	111 543	0,747258	83 351
2009	6	111 543	0,704961	78 633
2010	7	110 319	0,665057	73 368
2011	8	60 368	0,627412	37 876
2012	9	60 368	0,591898	35 732